

## **Mentoroinnin toimintamalli finanssialan yrityksessä**

Hytönen Minna

<b>Tekijä</b> Minna Hytönen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Mentoroinnin toimintamalli finanssialan yrityksessä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 59 + 7
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä mentoroinnin menetelmiin ja selvittää kohdeyrityksen Mentor-konseptin nykytila. Tutkimus tehtiin toimeksiantona finanssialan yrityksen myynnin liiketoimintayksikölle. Yrityksessä on käytössä selkeä ja tarkkaan dokumentoitu mentorointiohjelma, joka on maanlaajuinen ja sitä on toteutettu vuodesta 2014 alkaen pari-mentorointina. Yritys käyttää myynnin liiketoimintayksikön mentoroinnista nimitystä Mentor-konsepti ja se on ollut käytössä kaksi vuotta. Yrityksen mentorointiohjelma ja Mentor-konsepti eroavat toisistaan, koska Mentor-konsepti perustuu ryhmämentorointiin sekä perehdytysmentorointiin. Tavoitteena oli löytää ideoita mentoroinnin kehittämiseen Mentor-konseptissa.</p> <p>Tutkimustapana oli laadullinen teemahaastattelu, jossa haastateltiin yhteensä yhdeksää mentoroinnissa mukana olevaa henkilöä. Haastatteluiden avulla pyrittiin keräämään työntekijöiden kokemuksia nykyisestä mentoroinnin tilasta ja sen kehittämisen mahdollisuuksista. Tietoperusta koostuu mentoroinnin menetelmän esittelystä, sekä SECI-tiedonsiirtomallista mentoroinnin työvälineenä, sisältäen vuorovaikutuksen mentorointisuhteessa.</p> <p>Mentorointiohjelman tavoitteena yhtiössä on osaamisen kehittäminen sisäisiä voimavaroja hyödyntäen. Mentorointia käytetään Mentor-konseptissa uuden tiedon oppimisen tukemiseen ja rohkeuden lisäämiseen sekä auttamisen kulttuurin levittämiseen. Haastatteluissa nousi esiin muutamia haasteita nykyisessä Mentor-konseptissa. Sille kaivattiin muun muassa enemmän systemaattisuutta ja tilaa kasvaa laajemmaksi. Puutteista huolimatta haastateltavat kokivat Mentor-konseptin saavuttaneen tason, jonka voidaan sanoa tukevan osaamisen kehittymistä mentoroinnin avulla nykytilanteessa.</p> <p>Nykytilan kehittämisideoina nousivat pintaan systemaattisen mentoroinnin prosessisuunnitelman luominen myynnin liiketoimintayksikön Mentor-konseptille. Prosessisuunnitelma, jossa huomioidaan aktoreiden henkilökohtaiset kehittymistarpeet, sekä hiljaisen tiedon jakamisen integroiminen SECI-mallin mukaisesti yrityksen kulttuuriin. Haastatteluissa korostui avun annon kulttuuri ja mentoroinnin yhteys ystävyyskaltaisen ihmissuhteen kokeemukseen, jossa painottuu asiantuntijuus, ohjaus, kuuntelemien, valmennus sekä läsnäolo.</p>	
<b>Asiasanat</b> Mentorointi, hiljainen tieto, tiedon jako, vuorovaikutus	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta, tavoite ja tutkimusongelmat .....	1
1.2	Työn rajausta ja keskeisimmät käsitteet .....	2
2	Mentoroinnin menetelmä .....	5
2.1	Mentorointi käsitteenä .....	5
2.2	Mentoroinnin kehittyminen .....	6
2.3	Mentoroinnin nykymuodot .....	7
2.3.1	Mentorin ja aktorin roolit .....	10
2.3.2	Esimiehen ja mentorin vastuiden roolit .....	12
2.4	Mentorointiprosessi .....	13
2.4.1	Mentorointityyli prosessissa .....	16
2.4.2	Mentoroinnin tavoitteet ja hyödyt .....	18
2.4.3	Mentoroinnin ongelmat .....	20
3	SECI-malli mentoroinnin työvälineenä ja vuorovaikutuksessa .....	22
3.1	SECI-mallin teoria .....	22
3.2	Vuorovaikutus mentorointisuhteessa .....	24
4	Empiirisen tutkimuksen toteutus .....	26
4.1	Toimeksiantajan mentorointiohjelma .....	26
4.2	Toimeksiantajan myynnin Mentor-konsepti .....	27
4.3	Menetelmä ja aineisto .....	29
4.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	31
5	Teemahaastatteluiden tulokset .....	33
5.1	Mentor-konseptin viime vuosien kehitys ja nykytila .....	33
5.2	Mentor-konseptin tavoitteet ja hyödyt yrityksen näkökulmasta .....	37
5.3	Haastateltavien kokemukset mentoroinnista .....	40
5.4	Vuorovaikutus ja SECI-malli mentoroinnissa .....	43
5.5	Mentoroinnin tulevaisuus .....	48
6	Pohdinta .....	50
6.1	Yhteenveto ja kehitysehdotukset .....	50
6.2	Tavoitteiden toteutuminen ja jatkotutkintaehdotukset .....	54
6.3	Oman työskentelyn arviointi .....	56
	Lähteet .....	58
	Liitteet .....	60
	Liite 1 Mentorien kysymykset .....	60
	Liite 2 Aktorien kysymykset .....	61
	Liite 3 Esimiehen kysymykset .....	62

Liite 4 Kysymykset lajiteltuna alaongelmien mukaisesti: .....	63
Liite 5 Kehittämisideat .....	66

# 1 Johdanto

Toimintamallit muuttuvat nopeasti työelämän haasteissa ja siksi ammattitaitoinen henkilökunta on merkittävä tekijä yritykselle. Ensisijaisen tärkeää on huolehtia henkilökunnan osaamisesta sekä kehittymisestä ja osaamisen jakamisesta, jotta saavutetaan paras mahdollinen tulos. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 190 - 191.)

Kupiaksen ja Salon (2014, 59.) mukaan mentorointia käytetään systemaattisesti yhtenä henkilöstön ja organisaation kehittämisen menetelmänä. (Kupias & Salo 2014, 13.) Tämä menetelmä tuo esiin yrityksen sisällä olevaa niin sanottua hiljaista tietoa, jonka jakaminen on muodostunut menestystekijäksi. Henkilöstön eläköityessä ja uusien työntekijöiden aloittaessa työn, korostuu hiljaisen tiedon onnistunut jakaminen, jotta osaamisen taso ei laske organisaatiossa. (Juusela, Lillia & Rinne 2004, 10.)

Nykyään muuttuvat työtehtävät merkitsevät muutoksia työtä tekevien valmiuksissa. Jatkuva itsensä kehittäminen ja työssä oppiminen koetaan tärkeiksi asioiksi. (Lankinen ym. 2004, 190 - 191.)

## 1.1 Tutkimuksen tausta, tavoite ja tutkimusongelmat

Toimeksiantajana opinnäytetyössäni on suomalainen finanssialan yhtiö. Yrityksessä on käytössä koko maan kattava mentorointimalli ja sen lisäksi eri liiketoimintayksiköillä ovat omat mentoroinnin tavat. Tutkimus tarkastelee asiakasneuvojen mentorointitapaa myynnin liiketoimintayksikössä. Tätä toimintatapaa kutsutaan yrityksessä Mentor konseptiksi. (Kuva 1)



Kuva 1 Mentoroinnin toimintamalli (mukaillen Yritys x. 2017)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä mentoroinnin menetelmiin ja selvittää kohdeyrityksen Mentor-konseptin nykytila. Tavoitteena oli löytää ideoita Mentor-konseptin kehittämiseen. Itse mentoroinnin lisäksi tietoperustassa keskitytään SECI tiedonsiirto malliin ja vuorovaikutukseen mentoroinnissa.

SECI pohjautuu sanoista Socialization, Externalisation, Combination ja Internalization. SECI-mallissa tieto muuntuu neljällä askeleella hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi eli näkyväksi tiedoksi ja jälleen hiljaiseksi tiedoksi. (Parkkila. 2013, 20.)

Tutkimukseni tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimusongelmiin:

Pääongelma

1. Miten mentorointi on toteutettu kohdeyrityksessä ja miten sitä voitaisiin kehittää mentorointi-konseptiin osallistuneiden mielestä?

Alaongelmat

1. Minkälainen on yrityksen Mentor-konsepti ja miten se on kehittynyt?
2. Minkälaisia tavoitteita Mentor-konseptille on asetettu?
3. Minkälaisia hyötyjä siihen osallistuneet ovat kokeneet saaneensa?
4. Miten vuorovaikutus ja SECI-malli toimivat mentoroinnin työvälineinä?
5. Miten Mentor-konseptia voitaisiin kehittää ja minkälaiset ovat mentoroinnin tulevaisuuden näkymät?

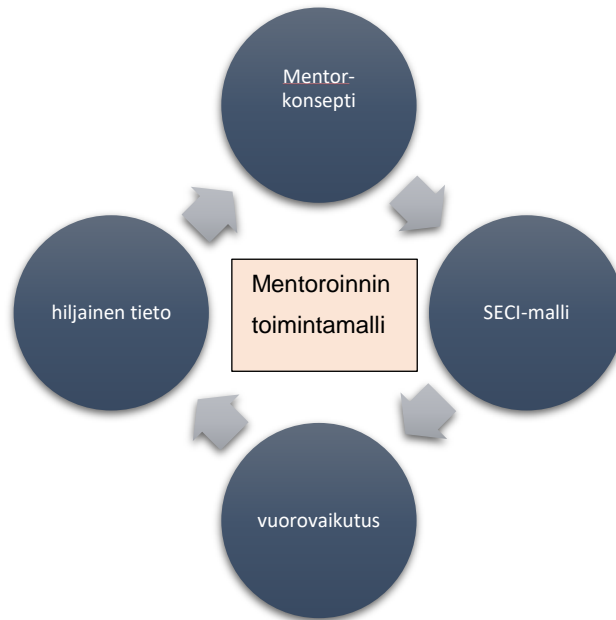
Pitkän työurani aikana opinnäytetyön aiheeksi on mielessäni muotoutunut mentorointi. Nyt syntyi mahdollisuus syventyä tutkimaan mentorointia tarkemmin tämän opinnäytetyön myötä. Erityisesti minua kiinnostaa mentoroinnin vaikutus hiljaisen tiedon siirtymiseen vuorovaikutuksen kautta. Tarkoitus oli laajentaa osaamistani mentoroinnista ja luoda hyödyllistä tietoa toimeksiantajalle.

Lisäksi tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli käsitellä yleisesti mentorointia eri näkökulmista ja tuoda esiin erilaisia mentoroinnin muotoja ja mahdollisuuksia tämän päivän yhteiskunnassa, jossa jatkuva kehittäminen ja kehittyminen ovat ratkaisu yrityksen menestykseen.

## **1.2 Työn rajaus ja keskeisimmät käsitteet**

Työ on rajattu käsittelemään myynnin liiketoimintayksikön asiakasneuvojen Mentor-konseptia. Yrityksestä käytetään tutkimuksessa nimitystä finanssialan yritys tai yritys x. Tutkimustyyppinen opinnäytetyö toteutettiin haastattelemalla yrityksen myyntiyksikön työntekijöitä ja tutkimustuloksia peilattiin viitekehyksen tietoon, sekä aikaisempiin mentoroinnista tehtyihin tutkimuksiin. Tutkimuksessa tarkasteltiin Mentor-konseptista syntyneitä käsityksiä mentorien ja aktorien näkökulmasta. Jotta Mentor-konseptista saatiin kattava kokonaiskuva, haastateltiin sen kehittänyttä esimiestä asiantuntijana työn empiiriseen osaan. Esimiehen haastattelu ei ole mukana empiirisen tutkimuksen tuloksissa, koska työssä keskityttiin mentoreihin ja aktoreihin.

Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat mentorointi sekä hiljainen tieto ja sen siirtämisen mahdollisuudet. Opinnäytetyössä kerrotaan keskeisempien käsitteiden läheinen vaikutus mentorointiin ja yläkäsitteenä on Mentor-konsepti. Tämän työn keskeisimmät käsitteet ovat kuvattu seuraavassa kuvassa (kuva 1). Niitä on neljä ja ne ovat: Mentor-konsepti, hiljainen tieto, SECI-malli ja vuorovaikutus.



## Kuva 2 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Työssä esitelty mentoroinnin toimintamalli sisältää mentoroinnin menetelmiä yrityksestä, joihin kuuluvat mentorointiohjelma ja Mentor-konsepti. Mentor-konsepti on yrityksen antama nimitys mentoroinnille. Se sisältää mentoroinnille tyypillisiä piirteitä ja sitä toteutetaan perehdytysmentorointina starttitiimille. Starttitiimi on uusien työntekijöiden tiimi.

Mentorointiohjelma on yrityksen ohjelma parimuotoiselle mentoroinnille, mutta se ei ole samanlainen, kuin Mentor-konsepti. Mentor-konseptissa mentorointia toteutetaan ryhmämuotoisena ja mentorointiohjelman mentorointi on parimentorointia.

Hiljaisen tiedon voidaan kuvata olevan kuin jäävuoren huippu koko organisaation tiedosta. Suurin osa tiedosta on piilossa ja sen esiin saaminen on haasteellista. Hiljainen tieto ilmenee ihmisten rutiinina, tapoina, käytäntöinä ja tuntemuksina. (Jyväskylä Yliopisto 2015.)

SECI-malli on japanilaisten tutkijoiden kehittämä prosessimalli organisaation tiedon lisääntymisen mallista. Siinä hiljainen tieto muuntuu näkyväksi. Se perustuu vuorovaikutukseen hiljaisen tiedon (tacit) ja näkyvän tiedon (explicit) välillä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62 -

64.) Vuorovaikutus on kahden tai useamman ihmisen välistä kommunikaatiota. Se voi olla sanallista tai sanatonta. (TTK 2017.)

Työssä tarkastellaan lisäksi tiedon muuntumisen prosessin (SECI) yhteyttä tiedon jakamiseen mentorointina organisaation sisällä ja sen vaikutusta yhtiön asiakasneuvojen mentoroinnin kehittämiseen. Tarkoituksena on löytää avaimia yrityksen Mentor-konseptiin, jotta se pystyisi vastaamaan työelämän muuttuviin haasteisiin ja kehittäisi vuorovaikutusta liittyen tiedon jakoon.



## **2 Mentoroinnin menetelmä**

Tämä pääkappale keskittyy mentoroinnin perusteisiin ja kehittymiseen sekä nykymuotoihin. Kappale muodostuu teorialiedosta ja aikaisemmista tutkimuksista. Kappaleen tavoitteena on mentorointi tietouden kasvattaminen.

Aluksi tarkastellaan mentorointia käsitteenä, sekä mentoroinnin kehittymistä nykypäivään, jatkuen mentoroinnin nykymuotoihin. Jonka jälkeen käydään läpi mentorin ja aktorin roolit, jatkuen mentorointiprosessiin tutustumisella. Alakappaleissa tuodaan esille mentoroinnin tavoitteita ja hyötyjä sekä ongelmia. Lopuksi tarkastellaan mentorin ja esimiehen vastuiden roolien haasteita muuttuvassa työelämässä.

### **2.1 Mentorointi käsitteenä**

Mentoroinnin avulla organisaatio jakaa hiljaista tietoa sekä luo uutta tietoa. Yleensä kokenempi mentori ohjaa kokemattomaa aktoria ja mentorointi tapahtuu kahdenkeskisissä keskusteluissa tai ryhmäkeskusteluissa. Onnistuneessa mentorointisuhteessa mielipiteet ilmaistaan avoimesti, luotettavasti ja vapaasti. (Juuti 2016, 138 – 139.)

Nykyään mentorointi mallintaa aikuisille tyypillisiä oppimistapoja, joita ovat muun muassa itse tekeminen ja oivaltaminen sekä oppimisen omatahtisuus. (Juusela ym. 2000, 7–8.) Perusideana mentoroinnissa on näkemysten, kokemusten ja osaamisen siirtäminen toisen osapuolen käyttöön ja mentorointi on yleensä aktori lähtöistä. (Haaga-Helia 2017.)

Juusela ym. (2004, 14.) kirjoittavat mentoroinnin olevan ennen kaikkea kehittävä vuorovaikutussuhde, jolla on tietty tavoite ja pelisäännöt. Menetelmänä se koostuu sarjasta prosesseja, jotka synnyttävät vuorovaikutusta.

Koska mentorointi kokonaisuutena elää suurta muuntumisen aikaa, niin mentorointi käsite on vielä epäselvä ja moniselitteinen sen joustavan muovautumiskyvyn vuoksi. Siten mentoroinniksi kutsutaan sisällöltään, toteutustavaltaan ja tarkoitukseltaan hyvinkin erilaista toimintaa. (Kukkumäki 2010, 8.) Organisaatioiden toimintatapa on muuttunut. Siksi muutoksen edukseen kääntävät yritykset menestyvät parhaiten. (Sydänmaalakka 2004, 191.)

## 2.2 Mentoroinnin kehittyminen

Mentorointia on toteutettu vuosituhansien ajan, ilman nimeämistä mentoroinniksi. Se on ollut osaamisen välittämistä henkilöltä ja sukupolvelta toiselle. Esimerkiksi aikoinaan maatalon emäntä opasti tytärtään emännöimään ja mestareilla oli oppipoikia. Itse mentorointi sana on saanut alkunsa Odysseus tarusta. Odysseus pyysi ystäväänsä Mentoria kasvatamaan poikaansa Troijan sotaan lähtiessään ja siitä polveutuu nimi mentorointi. Tarussa tiivistyy mentoroinnin keskeisin sisältö eli tapoja, taitoja ja arvoja opitaan ihmiseltä, jota arvostetaan. (Kupias & Salo 2014, 13.)

Työn uudistuessa ovat myös mentoroinnin tarpeet muuttuneet ja siten itse mentorointikin. Mentorointi voidaan jakaa neljään sukupolveen, joista ensimmäistä kutsutaan ensimmäisen sukupolven mentoroinniksi. *Ensimmäisen sukupolven mentorointi* on perinteistä oppipoika kisällä muotoista tiedonjakoa, jossa voimakkaalla auktoriteetilla on suuri rooli. Tällöin aktorin omat ajatukset jäävät taka-alalle ja häntä ei kuunnella. Mentorin ohjeistuksen mallintaminen korostuu oppimistavassa, joka on perinteisin ja tunnetuin mentorointitapa. Tarkoituksena on jakaa tietoa ja toiminta on yleensä hyvin mekaanista. Ensimmäisen sukupolven mentoroinnissa kokonaisuudet jäävät hahmottamatta. (Kupias & Salo 2014, 16.)

*Toisen sukupolven mentorointi* on kehittynyt ensimmäisen sukupolven mentoroinnista siten, että opiskelu oppilaitoksessa ja kirjallisuus on muuttunut tärkeimmäksi oppimistavaksi. Mentoroinnin jäädessä taka-alalle, koulutetaan suuria määriä ihmisiä ammattiin. Vanhojen konkareiden tapoja epäillään vanhentuneiksi ja tarkoituksena on luoda kokonaan uutta näkemystä. *Toisen sukupolven mentoroinnissa* on tärkeintä ymmärryksen sisältyminen oppimiseen. Tällöin auktoriteetin määrä vähentyy ja aktorin kokonaiskuvan ja asioiden ymmärryksen kyky lisääntyy. (Kupias & Salo 2014, 16.)

*Kolmannen sukupolven mentoroinnissa* keskitytään ratkaisu- ja voimavarakeskeisyyteen. Mentorointi sisältää vähän coachingia ja kokonaiskuva perustuu mentorin ja aktorin tunteiden huomiointiin. Mentoroinnissa on lähtökohtaisesti kyse aktorin omasta ratkaisusta ja monesti mentori vastaa aktorin kysymykseen vastakysymyksellä esimerkiksi: Miten itse ratkaisisit asian? Edellytyksenä kolmannen sukupolven mentorille on vahva valmentava ote. (Kupias & Salo 2014, 17.)

*Neljännän sukupolven mentoroinnissa* toteutetaan ns. vertaismentorointia eli tällöin mentori ja aktori ovat tasavertaisia ja haastavat toisiaan. Toinen nimi tällaiselle mentorointitalle on dialogimentorointi. Kokenut mentori saa uusia näkemyksiä ja häntä haastetaan

omista näkemyksistään. Parhaimmillaan tällaisesta mentoroinnista syntyy uusia innovaatioita ja myös mentori saa uutta näkemystä työhönsä. (Kupias & Salo 2014, 18.) Juuti (2016, 138.) kertoo Nonakan ja Takeuchin tutkineen hiljaisen tiedon vaikuttavuutta organisaatioon menestykseen, jolloin he havaitsivat mentoroinnin merkityksen ja loivat oppivan organisaation mallin tutkimustensa perusteella. Juuti (2016, 138.) kuvaa hyvin oppivan organisaation mallia, jossa organisaation tehtävänä on auttaa ihmisiä havainnoimaan ympärillään olevaa tietoa ja kyetä siirtämään tätä tietoa vuorovaikutuksellaan näkyvään muotoon.

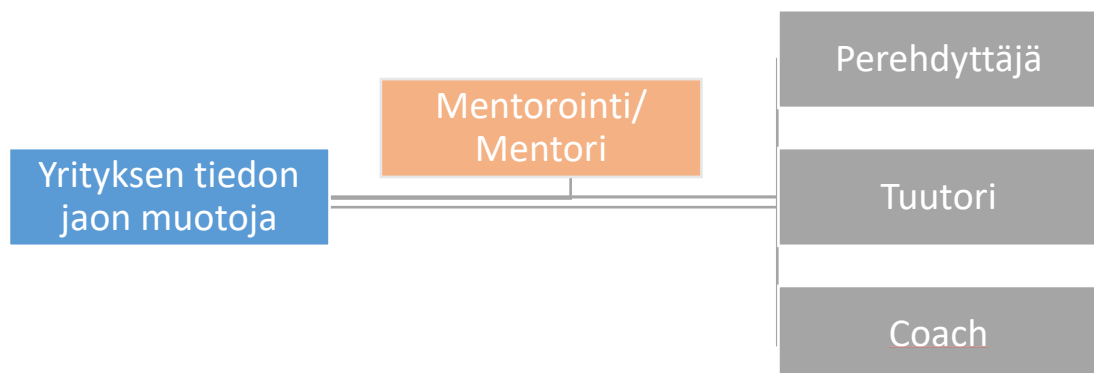
Organisaation tulee tiedostaa millaisia kykyjä, tietoa, taitoa ja kokemusta tulevaisuudessa tarvitaan. Yksilön tulee ymmärtää, mikä on hänen työnsä merkitys organisaatiolle. Jotta yksilö samaistuu riittävästi yritykseen, tarvitaan myönteistä palautetta, itsenäisyyttä työhön ja palkitsemista. Yksilölle kasvaa tarve itsensä kehittämiseen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Erilaisten toimintamallien ja käytäntöjen lisäksi organisaatio tarvitsee uutta ajattelua. (Lankinen ym. 2004, 188.)

Sydänmaalakka (2004, 191.) kirjoittaa, että ei ole olemassa parempaa koulutusta, kuin työn ohella opettaminen, joka tapahtuu aidossa ympäristössä.

### 2.3 Mentoroinnin nykymuodot

Mentorointi on yksi kehitys- ja ohjausmuoto muiden joukossa. (ks. kuva 3) Mentorointi voi joustavasti painottua tilanteen mukaan, joko perehdyttämiseen, coachingiin tai työohjauksen suuntaan. (Kupias & Salo 2014, 19.)

Mentorointia sovelletaan hyvin monenlaisiin tilanteisiin eri lähtökohtien mukaisesti. Mentori on yksi oppijan resursseista. (Juusela ym. 2004, 53)



Kuva 3. Työelämäohjaaja (mukaillen Kupias & Salo 2014, 19)

Mentorointia voi nimittää epäviralliseksi organisaation tiedon, sosiaalisen pääoman ja psykososiaalisen tuen prosessiksi. (Opetushallitus, 2017.)

Tavallisesti organisaatio asettaa raamit mentoroinnin tavoitteille, jotka määritellään pari - tai ryhmäkohtaisesti. Mentorointi saattaa liittyä uuden työntekijän sitouttamiseen organisaatioon, työhyvinvoinnin lisäämiseen, verkostoitumisen lisäämiseen tai eläkkeelle jäävien työntekijöiden osaamisen jakamiseen. Mentorointi voi esimerkiksi alkaa perehdytysmentorointina ja muuttua prosessin jatkuessa henkilökohtaisemmaksi ammatillisen kasvun tukijaksi. (Kupias & Salo 2014, 23 - 25.)

Mentorointi on mentorilähtöistä tai aktorilähtöistä ja sitä voidaan toteuttaa parimentorointina tai pienryhmämentorointina. *Aktorilähtöinen* mentorointi perustuu aktorin toiveille ja tavoitteille. Siinä organisaatiosta valitaan kehittymishaluisia ja innokkaita aktoreita. Tavoitteena on aktorin tukeminen. Perusmentorointi on aina aktorilähtöistä. *Mentorilähtöisessä* mentoroinnissa lähtökohtana on pyrkiä jakamaan juuri tietyn mentorin tiedot ja osaamisen organisaation käyttöön. (Kupias & Salo 2014, 23 - 25.)

Mentoroinnin muuntautuessa niin moneksi, käsitellään tässä työssä syvemmin mentoroinnin muotoja, jotka sopivat läheisesti teoriaan pohjaten tutkimuksen kohteena olevan yrityksen nykytilanteeseen. Siksi mentoroinnin muodoista on rajattu lähemmän tarkastelun kohteeksi perehdytysmentorointi, seniori- juniorimalli, epävirallinen mentorointi, vertaismentorointi, käänteismentorointi ja ryhmämentorointi.

*Perehdytysmentorointia* käytetään yleensä perehdytyksen yhteydessä. Mentorin rooli voi vaihdella ja olla hyvin lähellä perehdyttäjää. Tavallisesti se astuukin esiin vasta perehdytyksen jälkeen, jolloin perustiedot on hankittu ja alkaa syvällisempi vaihe. Perehdytyksen tukena käytetyn mentoroinnin lähtökohta on se, että mentori on aktoria kokeneempi ja osaavampi, vaikka heidän asemansa organisaation hierarkiassa voivat olla samalla tasolla. (Kupias & Salo 2014, 35.)

*Seniori-juniorimalli* on kaikista vanhin ja se perustuu mentorin pitkään kokemukseen, sekä osaamisen korkeaan tasoon. Tämä malli on varmasti tunnetuin ja eniten käytössä organisaatioissa, vaikka rinnalle on nousemassa käänteismentorointi ja vertaismentorointi, sekä ryhmämentorointi. Seniori-juniorimalli on käytännöllisin staattiseen ympäristöön. Tällöinkin mentorin rooli muistuttaa perehdyttäjän roolia. Mentorointi liittyy puhtaasti työn yksityiskohtiin ja toimintatapoihin, ohjeistaen käytännön asioissa. (Kupias & Salo 2014, 29 - 30.)

*Epävirallinen mentorointi* perustuu aktorin tarpeisiin ja on joustavaa. Se ei edellytä suurempia järjestelyitä organisaatiolta. Tähän vapaamuotoiseen mentorointiin sisältyy kuitenkin tavoitteet, joihin pyritään sekä niihin liittyvä palaute ja arviointi. (Kupias & Salo 2014, 29 - 30.)

*Vertaismentorointi* on kasvattanut suosiotaan viime aikoina ja on siten yleistynyt organisaatioissa. Vertaismentoroinnissa osaamistason ero aktorin ja mentorin välillä ei ole kovin suuri tai sitä ei ole ollenkaan. Tällöin roolitkin vaihtelevat tilanteen mukaan. Välillä mentori tietää enemmän kuin aktori tai sitten toisinpäin. Tällaisessa mentorointimuodossa on osattava asettua luontevasti tilanteen vaativaan rooliin ja arvostettava toista osapuolta. Vertaismentoroinnissa mentorin ja aktorin välille syntyy dialogia, joka edesauttaa oppimista puolin ja toisin. Dialogitilanne saattaa vaihdella ohjaavan tyylin suhteen. Omaan oppiseen ja tietoon peilataan toisen tietoa, jolloin opitaan lisää tietomäärän kasvaessa. (Kupias & Salo 2014, 30 - 31.) Dialogi tyyppinen mentorointi on ns. neljännen sukupolven mentorointia, josta kerrottiin luvussa 2.2.

*Käänteismentoroinnilla* tarkoitetaan mentoroinnin toteutumista päinvastoin kuin normaalisti mentorin ja aktorin välillä. Käänteismentoroinnissa aktori opettaa mentoria jostain asiasta, josta hän tietää ja osaa enemmän. Esimerkiksi uusi työntekijä voi kertoa ajatuksiaan uudesta työpaikasta, tulevaisuudesta ja tuotteista johdolle, kun hän vielä katsoo työpaikkaansa ikään kuin ulkopuolisen silmin. Käänteismentorointi on osoitus siitä, että mentorina toimivan tulokkaan ajatuksia arvostetaan ja kuunnellaan. Tällä tavoin vahvistetaan uuden työntekijän sitoutumista uuteen työpaikkaan ja kannustetaan omien mielipiteiden esille tuomiseen. (Kupias & Salo 2014, 32 - 33.)

*Ryhmämentoroinnissa* muodostetaan pieniä ryhmiä aktoreista. Ryhmissä asetetaan yhteiset tavoitteet mentoroinnille ja mentori ohjaa ryhmän toimintaa. Ryhmän tulee toimia tiiminä, joka vastaa mentoroinnista yhdessä, aktoreiden saadessa vertaistukea toisiltaan. (Helsingin Yliopisto 2017.)

Ryhmämentorointia toteutettavan yleensä siten, että yksi mentori ohjaa ryhmää aktoreita. Ryhmämentoroinnissa voi olla useampi mentori ja siten aktoreitakin voi olla enemmän. Toisaalta ryhmämentorointia voidaan toteuttaa ryhmien kesken, jolloin kaksi ryhmää mentorivat toisiaan. Yleensä ryhmämentorointia toteutetaan silloin, kun mentoreiden määrä on vähäinen. Tavoitteena on järjestää mahdollisimman monelle aktorille mahdollisuus osallistua mentorointiin. Lisäksi mentorointi on tehokkaampaa, kun samanaikaisesti useampi henkilö pääsee mukaan keskusteluihin jakamaan kokemuksia sekä osaamista. Täl-

löin oppiminen nopeutuu ja tietomäärä kasvaa. Tämä mentorointitapa sopii parhaiten tilanteeseen, jossa keskustellaan enimmäkseen työhön liittyvistä asioista ja ongelmien ratkaisemisesta, eikä niinkään aktorin henkilökohtaisen kasvun tukemisesta. (Kupias & Salo 2014, 26 - 29.)

Itse mentorointi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat tutustuminen, sitoutuminen ja läheisyys. Alkuvaiheessa tutustutaan ja asetetaan tavoitteita, sekä pohditaan etenemistä. Tästä jatketaan tarkastelemalla mentoroinnin näkökulmia molempien näkökulmista katsoen ja puhutaan odotuksista. Toisessa vaiheessa sitoudutaan, jolloin luottamus ja rentous ilmapiirissä lisäävät oppimisen potentiaalia. Kolmas vaihe eli läheisyys antaa pohjaa avoimuudelle. Läheisyyden myötä on helpompi puhua, kun tuntee toisen helposti lähestyttäväksi. (Juuti 2016, 143.)

### **2.3.1 Mentorin ja aktorin roolit**

Mentori on oman alansa kokenut osaaja. Kokemuksen lisäksi riittää, että hän omaa oikean asenteen. Mentorin pitää pystyä olemaan oma itsensä ja kyetä jakamaan tietojaan sekä osaamistaan. Hänellä tulee olla halu oppia uusia asioita. Hän osaa kuunnella ja olla myös kärsivällinen ja ymmärtää, ettei kaikissa tilanteissa oppiminen ehkä tapahdu hänen toivomallaan tavalla. Mentori ei saa pitää itselleen itsestään selvyiksiä selvinä aktoreille. (Kupias & Salo 2014, 128.)

Mentorin ohjattavaa kutsutaan aktoriksi. Aktori on henkilö, joka panostaa työhönsä ja on motivoitunut oppimaan, sekä kokee kehittymisen tärkeäksi tekijäksi elämässään. (Frisk 2003, 58.)

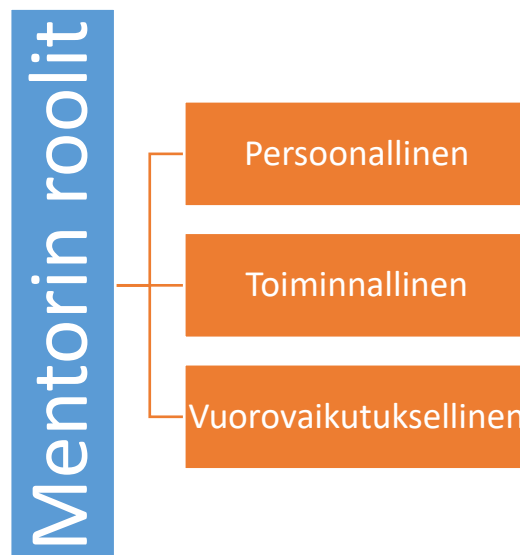
Aktori on kiinnostunut syy-seuraus suhteesta ja hän haluaa tutkia toimintatapojaan. Kokeusten vaihtaminen keskusteluilla on molemminpuolinen henkilökohtaisen kasvun mahdollisuus, jolloin lisääntyy valmius vastaanottaa uusia näkemyksiä. Samalla mentorille ja aktorille muodostuu yhteinen kehittymisalusta. (Hautala, Hyvärinen & Laakso 2008, 7.)

Mentorin tehtävänä on antaa tukea ja uusia näkökulmia aktorin uralle. Mentori selventää organisaation asettamia odotuksia aktorille ja hän voi myös esitellä aktoria oman verkostonsa kautta aktorin uran kannalta merkityksellisille ihmisille. (Juuti 2016, 140.) Mentori on ystävänä kriittinen. Mentorin tehtävänä on tuoda uutta näkökulmaa ja haastaa aktoria. Taustalla hänellä on aito kiinnostus ja välittäminen aktorista. (Suomen mentorit, 2017.)

Toimiva mentorointisuhde mentorin ja aktorin roolien välille rakennetaan seuraavista neljästä elementeistä. Ensinnäkin aktorilla tulee olla kova kehittymishalu ja hänen täytyy lähtökohtaisesti virittäytyä tilaan, jossa hän janoaa mentorin kokemusten hyödyntämistä. Toiseksi mentoroinnilla tulee olla selkeät tavoitteet ja kummankin osapuolen odotukset mentoroinnin suhteen pitää yhteensovittaa. Kolmanneksi mentorilla ja aktorilla tulee olla yhteinen ymmärrys rooleistaan ja heidän kemiansa tulee sopia hyvin yhteen. Neljänneksi aika mentoroinnille ja ulkoiset puitteet pitää olla suotuisat, jotta mentorointi pystytään toteuttamaan sille suunnitellulla tavalla ja vastaanottavuudelle löytyy tilaa. (Kupias & Salo 2014, 120 - 121.)

Juusela ym. (2000, 56.) jakavat mentorin roolin kolmeen osaan (kuva 3), joita ovat *persoonallinen* eli edistävä, *toiminnallinen* eli mahdollistava ja *vuorovaikutuksellinen* eli avustava.

*Persoonallinen* rooli toimii edistävänä sisäiseen kehitykseen, itsetuntemuksen rakentamiseen, luovuuteen ja se kasvattaa kehityspotentiaalia sekä lisää riskinottoa. *Toiminnallinen* eli mahdollistaja rooli on opettavainen, se valmentaa, toimii roolimallina, neuvoo ja on tukena sekä ohjaa. *Vuorovaikutuksellinen* rooli on avustava sosiaalisiin suhteisiin ja verkostoihin. Se on luottamuksellinen sekä jakaa tietoa. (Juusela ym. 2004, 56.)



Kuva 4 Mentorin roolit (mukaillen Juusela, Lillia, Rinne 2004, 56)

Todellisessa tilanteessa työelämässä mentori toimii aina myös roolimallina. Aktori imee hänestä tiettyä asennetta, tekemisen tapaa ja ammatillista itsetuntoa. Monesti edellä mainitut asiat muodostuvat tärkeimmäksi asiaksi mentoroinnissa. (Kupias & Salo 2014, 132.)

### 2.3.2 Esimiehen ja mentorin vastuiden roolit

Esimiestyö muuntuu ja sitä kautta mentorien asema korostuu tavoitteiden asettamisessa, sekä uran suunnittelun suhteen. Keskeisintä on, että jokaisella olisi työuransa aikana mahdollisuus keskustella tavoitteistaan, ajatuksistaan ja toiveistaan mentorin kanssa. (Lankinen ym. 2004, 95.)

Mentorointi on hyvin vanha menetelmä. Sitä on aikaisemmin käytetty tiedostamatta ja nykyään sitä käytetään tiedostaen. Juuri nyt yrityksissä korostetaan esimerkiksi tiimi- ja yhteistyötä, osaamisessa vuorovaikutustaitoja, erilaisuuden johtamista ja kohtaamista sekä kokemusten jakamista ja verkostoitumista. Siten mentorointi ihmisläheisenä, on sopiva tämän ajan työväline. Se ei korvaa esimiestä, jonka avulla kehitytään tiimin jäsenenä, huippusuoriutujina ja tulosten tekijänä, vaan se auttaa yksilöä kehittymään kokonaisvaltaisesti pidemmällä aikavälillä, sekä työntekijänä kuin ihmisenäkin. (Juusela 2006, 4 - 5.)

Mentorin vastuun rooli erottuu esimiehen vastuun roolista alla olevassa kuvassa (kuva 5) esitetyllä tavalla. Siinä missä esimies kantaa vastuuta tuloksesta, tavoitteesta ja koulutuksesta, on mentorin rooli toimia ohjaajana urakehityksessä sekä henkilökohtaisessa kehityksessä. Esimies pitää huolta strategian, vision sekä arvojen esiintuomisesta, mutta mentorin sijaan kiinnittää huomiota oppimistapaan, toimintamalliin ja tarpeiden sopimiseen. Mentorin ja aktorin välillä vallitsee vuorovaikutus ja empatia, joka edistää ymmärtämystä toisen asemaan. Esimies huolehtii tuesta ja ohjauksesta. Siksi esimies pitää kehityskeskusteluja ja antaa palautetta. Mentorin tehtäviin kuuluu lisätä luottamuksellista ja avointa keskustelua, luoda pohjaa urakehityksen suunnittelulle. Esimies lukee mittareita tuloksesta ja suorituksesta. Hän myös kartoittaa uuden työn mahdollisuutta. Vastaavasti sparraus ja uusien kokemusten, sekä näkemysten peilaus toteutetaan mentorin kanssa. Eli toisin sanoen mentorilla on kokonaisvaltainen vastuu aktorin henkilökohtaisesta kasvusta, esimiehen keskittyessä suoritukseen ja tulokseen. (Lankinen ym. 2004, 98.)



Esimies
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteet, tulokset sekä koulutus</li> <li>• Organisaation vision, strategian ja arvojen toteutus</li> <li>• Tulosten aikaansaaminen. Tuki ja ohjaus</li> <li>• Tulos- ja kehityskeskustelut. Ryhmä- ja henkilökohtainen palaute</li> <li>• Tulosten ja suoritusten paraneminen. Uusi työ.</li> <li>• Esimies vastuu suorituksissa ja tuloksessa</li> </ul>
Mentori
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohjaa tarpeiden ja toiveiden mukaan urakehitystä ja henkilökohtaista kehitystä</li> <li>• Oppimistapa sekä toimintatapa ja tarpeiden sopiminen</li> <li>• Vuorovaikutus ja empatia</li> <li>• Luottamuksellinen ja avoin keskustelu sekä tarkastelu urakehityksestä</li> <li>• Sparrausta ja peilausta uusista kokemuksista ja näkemyksistä sekä kontakteista</li> <li>• Mentorin kokonaisvastuu henkilön kasvusta</li> </ul>

Kuva 5 Esimiehen ja mentorin vastuiden roolit (mukaillen Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 99)

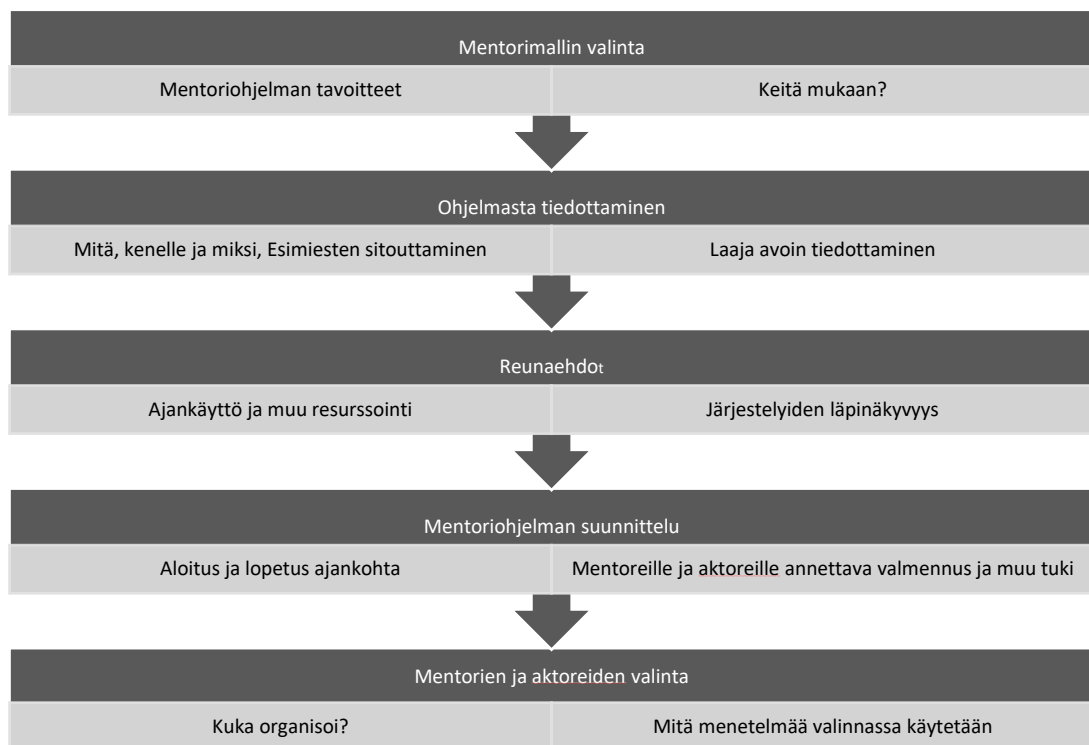
Lankinen, Miettinen, Sipola (2004, 99.) korostavat kirjassaan eron esimiehen ja mentorin vastuissa olevan siinä, ettei mentorin ja aktorin kesken ole valta, esimies tai muuta läheissuhdetta, eikä tarkkaan määriteltyä tulostavoitetta. Tällainen tilanne edesauttaa oppimiseen keskittymistä. (Lankinen ym. 2004, 99.)

Ihmisten rooli organisaatioissa tulee olemaan yhä keskeisempi, sillä erityisesti hiljainen tieto sijaitsee yksilöiden mielissä, eikä organisaation tietokannassa. (Kupias & Salo 2014, 231.) Työelämän muuttuvat tarpeet asettavat haasteita koulutukselle. Työ on nykyään jatkuvaa oppimista, sekä uusiin tilanteisiin ja vaihtuviin tehtäviin sopeutumista. Oppimisen merkitys organisaatioiden kilpailukyvyssä ja tietojohdamisessa on korostunut. Se organisaatio, joka pystyy nopeimmin oppimaan, muuntumaan ja muuttamaan innovaatiot toiminnaksi, omaa parhaimmat voimavarat menestykseen. (Kupias & Salo 2014, 250.)

## 2.4 Mentorointiprosessi

Juuti (2016, 139.) kertoo mentorointiprosessin tähtäävän siihen, että kokeneemman konkariin hiljaista tietoa siirretään onnistuneesti aktorille. (Juuti 2016, 139.) Mentorointiprosessi eroaa muista erilaisista ohjausmuodoista siten, että se perustuu vuorovaikutukseen ja ihmisyyteen. Se ei keskity ainoastaan työhön liittyviin asioihin, vaan siinä käsitellään työtä ja ihmistä kokonaisuutena. (Juusela 2006, 5.)

Mentorointiprosessin valmistelua on kuvattu alla olevassa kuvassa (kuva 6). Mentorointiprosessi sovitetaan organisaation tarpeisiin ja tavoitteisiin. Tavoitteiden keskittyessä ensisijaisesti aktorien kehittymiseen, valitaan malliksi aktorilähtöinen mentorointi. Mentorointi voidaan käynnistää monin eri tavoin. Ensimmäiseksi kannattaa kuitenkin suunnitella mentorointiohjelma, joka alkaa sovitulla aikataululla tai sitten mentorointi alkaa niin sanottuna non-stop mentorointina tilanteeseen sopivalla hetkellä, jolloin aloitushetkeä ei ole suunniteltu etukäteen. Non-stop mentoroinnissa sopivan ryhmän muodostuessa aloitetaan mentorointi. Tämä viimeksi mainittu aloitustapa on nykyään suositumpi organisaatioissa. (Kupias & Salo 2014, 74 - 77.)



Kuva 6 Mentorointiprosessin valmistelun suunnitelma (mukaillen Kupias & Salo 2014, 74 - 77)

Aikaisemmalla kokemuksella- ja osaamistautalla kartoitetaan sitä, kuinka paljon mentorointiin tarvitaan valmennusta. Mentoroinnin tavoitteet on selvitettävä, ennen kuin siitä tiedotetaan. Tavoitteisiin kuuluu ratkaista ketkä lähtevät mukaan mentorointiin, millainen rooli on esimiehellä ja henkilöstöhallinnolla? (Kupias & Salo 2014, 74 - 77.)

Johto ja esimiehet vakuutetaan ensin mentoroinnin toimivuudesta organisaation kehittymisen suhteen, jotta he avainhenkilöinä antavat tukensa ja luottamuksensa. Tavoitteiden tiedottaminen edesauttaa ymmärrystä mentorointiin liittyvän ajankäytön rajauksesta ja sen osuudesta budjetoinnissa. Usein mentorointiin osallistuvia koulutetaan ennen prosessin alkamista. (Kupias & Salo 2014, 74 - 77.)

Aloitustapaamisen keskeisin sisältö on tuoda esille mentoroinnin tavoitteet ja pelisäännöt sekä teemat. Yleensä tehdään myös mentorointisopimus, joko suullisesti tai kirjallisesti. Tästä sopimuksesta ilmenee, kuinka prosessi etenee ja mitkä ovat tavoitteet. (Kupias & Salo 2014, 90 - 92.). Tavoitteet voivat vaihdella prosessin edetessä. Merkittävää on kuitenkin se, että ilman selkeitä päämääriä oppiminen ei ole yhtä tehokasta. Yhteisiin pelisääntöihin kuuluu suhteen luottamuksellisuus, avoimuus, keskustelujen häiriöttömyys ja palautteen aitous. (Juusela ym. 2004, 36 - 37.)

Tapaamisia mentorien ja aktoreiden kesken järjestetään suunnitelman mukaan. Perinteinen mentorointiprosessi kestää vuoden ja tänä aikana mentorit tapaavat aktoreita henkilökohtaisesti 6 - 12 kertaa. Tapaamisten kesto on noin 1,5 - 2 tuntia ja tapaamispaikat määritellään etukäteen. (Kupias & Salo 2014, 94.)

Mentorien tuen tarve vaihtelee sen mukaan, miten paljon heillä on aikaisempaa kokemusta esim. työnohjauksesta ja coachingista. Opastuspainotteisessa mentoroinnissa tarvitaan enemmän perehdyttävää otetta. Aloitustapaamisessa synnytetään tuki, joka kannattelee koko prosessia. Puolivälissä mentorointiprosessia kannattaa järjestää ns. puolivälin tapaaminen. Puolivälissä saattaa innostus ja motivaatio prosessia kohden olla jo jonkin verran laskenut ja tällöin tarvitaan piristysruisketta. Puolivälin tapaamisessa kartoitetaan tilannetta ja kerrotaan kokemuksista. Mentorin ja aktorin tapaamisten lisäksi mentorit voivat sopia tapaamisia keskenään, jolloin aiheina voisi olla esim. haasteelliset mentorointitilanteet, mentoroinnin tehokas hyödyntäminen ja välityöskentely sekä mentoroinnin työkalut. (Kupias & Salo 2014, 90 - 96.)

Joskus organisaation tavoitteena on kasvattaa mentoripankkia. Tällöin mentoreille järjestetään koulutusta, jossa käydään lähemmin läpi ohjaukseen ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Koulutuksessa mentorit saavat tietoja ja taitoja, joita voidaan hyödyntää myös muunlaisessa ohjaustyössä kuin mentoroinnissa. Tietoja saadaan esimerkiksi perehdyttämiseen, motivaation tukemiseen, kehittävään palautteeseen ja osaamiseen sekä laajemmin oppimisen edistämiseen. (Kupias & Salo 2014, 90 - 96.)

Kun prosessille on määritetty alku ja loppu, niin siihen käytetään aikaa tehokkaammin. (kuva 7) Yleensä mentorointiprosessi päätetään yhteiseen lopetustilaisuuteen, jossa keskustellaan mentoroinnin kokemuksista ja oivalluksista. Tällaiset tilaisuudet ovat energisoivia ja niissä syntyy hyvän vuorovaikutuksen vuoksi lisää oppimista ja oivallusta. Lopetustilaisuuden lisäksi kannattaa kirjoittaa yhteenveto mentoroinnista ja täten mentoroija

saa kullannarvoista tietoa mentoroinnissa onnistumisesta ja kehitystarpeista. (Kupias & Salo 2014, 90 - 96.)



Kuva 7 Mentorointiprosessin eteneminen (mukaillen Kupias & Salo 2014, 90 – 96)

Mentorointiprosessin yhteenvedon kysymyksiä voisi olla esimerkiksi:

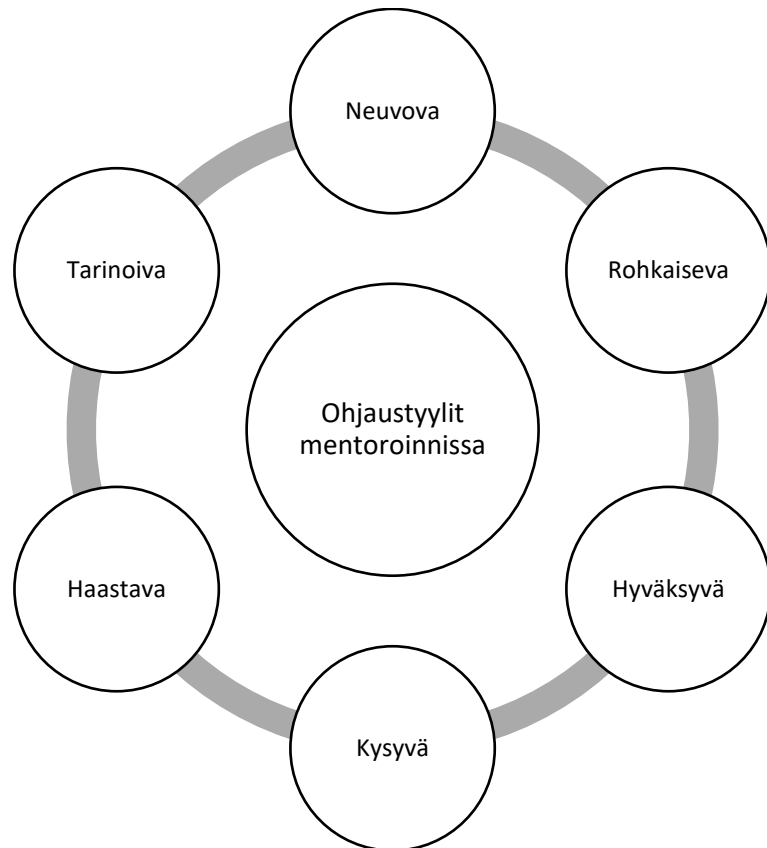
- Mitkä olivat alussa tavoitteet mentoroinnille?
- Miten tavoitteet toteutuivat vai toteutuivatko?
- Miten tavoitteet muuttuivat vai muuttuivatko?
- Mitä opit ja oivalsit mentoroinnin aikana?
- Mitä oppimastasi olet soveltanut työssäsi ja miten?
- Jos nyt aloittaisit mentoroinnin alusta, niin mitä tekisit toisin?
- Millaisia terveisiä lähetät mentoroinnin organisoijalle?

(Kupias & Salo 2014, 98 - 99.)

#### 2.4.1 Mentorointityyli prosessissa

Mentorointityyli voi vaihdella paljon kyseessä olevan tehtävän mukaan. Mentorille ja aktoreille asetetut tavoitteet ja vaatimukset määrittelevät tyylin valintaa. Tarpeet voivat olla joko älyllisiä tai emotionaalisia. Älyllisiin tarpeisiin mentori vastaa auttamalla, neuvomalla tai havainnoimalla. Kun taas emotionaalsiin tarpeisiin vastataan kuuntelemalla ja tukemalla. (Kupias & Salo 2014, 179.)

Ohjaustyyli jaotellaan kuuteen ryhmään (kuva 6), joita ovat: hyväksyvä, kysyvä, neuvova, haastava, tarinoiva ja rohkaiseva. Näiden tyylien perusteella on tarkoitus tuoda esiin mentoroinnin monia toteuttamistapoja. Tyylejä voi vaihdella tarpeen mukaan sekä niitä voi sekoittaa keskenään. (Kupias & Salo 2014, 179.)



Kuva 8 Ohjaustyyli mentoroinnissa (mukaillen Kupias & Salo 2014, 179 - 189)

*Hyväksyvä*lle ohjaustyyli on ominaista, että mentori kuuntelee paljon aktoria ja mukailee hänen tunteitaan. Tätä tyyliä käytetään monesti mentoroinnin alussa. Tyyliin kuuluu keskustelut aktorin odotuksista, toiveista ja muista mielen päällä olevista asioista. (Kupias & Salo 2014, 180.)

*Neuvovalle* tyyli on tyypillistä on ohjeiden antaminen. Etuna on nopeiden ohjeiden ja vinkkien saaminen pulmatilanteissa. Neuvova tyyli vaatii aktorilta kykyä suodattaa ohjeista tarvittavaa tietoa. Tilanne ajautuu helposti aktorin jatkuviin mentoriin tukeutuviin tilanteisiin ja lopettaa omatoimisen ajattelun. (Kupias & Salo 2014, 184.)

*Kysyvä* ohjaustyyli perustuu kysymyksiin. Tyypillisesti esitetään avoimia kysymyksiä, joihin ei voi suoraan vastata joko kyllä tai ei. Nämä kysymykset laittavat aktorin ajattelemaan työhönsä liittyviä asioita ja kysymysten avulla aktori punnitsee ja järjestelee ajatuksiaan. Tällä tavoin kokonaisvaltainen tietomäärä kasvaa. (Kupias & Salo 2014, 182.)

*Haastava* tyyli on aktorin haastamista esimerkiksi palaamalla asiaan, josta aikaisemmin on puhuttu ja esittämällä kysymyksiä, jotka haastavat aktoria aikaisemmista kommentistaan. Tämä tyyli vaatii suurta luottamusta, eikä sovi alkuvaiheen mentorointiin, jolloin luottamusta kasvatetaan. (Kupias & Salo 2014, 183.)

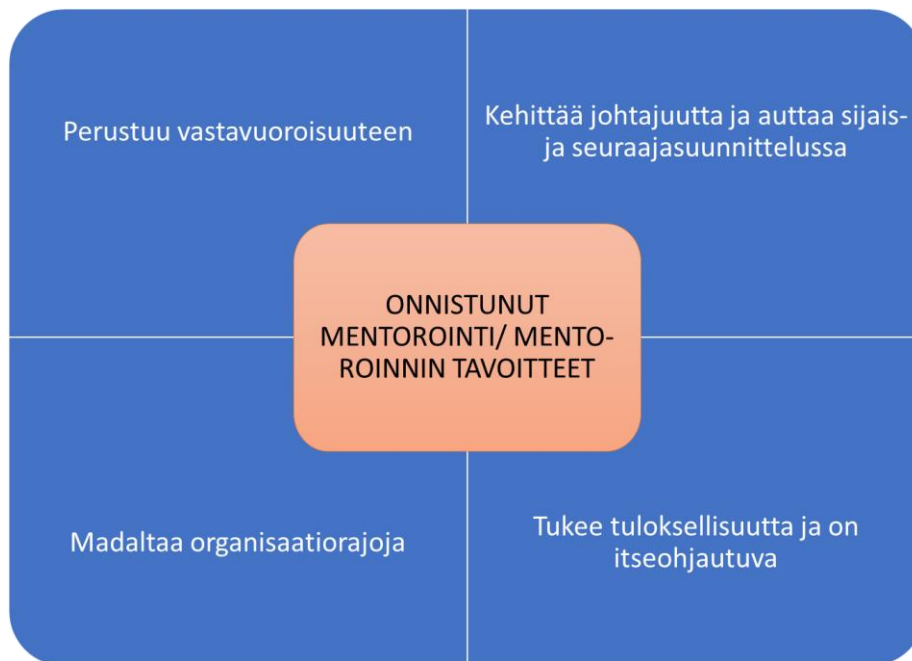
*Tarinoivassa* tyyliässä mentori kertoo aktorille tarinoita omasta elämästään opetuksia ja jakaa siten hiljaista tietoa. Tätä voidaan toteuttaa myös aktorilta mentorille, jolloin aktori tarinoi tilanteestaan. Tarinointi tuo esiin uusia näkökulmia ja kehittää keskustelun alla olevia asioita. (Kupias & Salo 2014, 185.)

*Rohkaiseva* tyyli on kannustava ja se tuo esiin vahvuuksia. Vahvuuksien löytäminen tukee onnistumisia ja kasvattaa itsetuntoa. Toiset ihmiset tarvitsevat enemmän tämän kaltaista sparraavaa tyyliä. (Kupias & Salo 2014, 186.)

#### **2.4.2 Mentoroinnin tavoitteet ja hyödyt**

Tulevaisuuden työelämän muuttuvat tilanteet haastavat organisaation tarjoamaan yksilöille mahdollisuuksia kehittää itseään ja osaamistaan. Tavoitteellisen ja kehittymään pyrkivän toimintatavan tarjoaminen yksilöille, lisää motivaatiota sekä sitoutuneisuutta organisaatioon. Myös organisaation johtamisen laatu ja esimiestyö parantuvat yksilön kokonaisvaltaisen kehittymisen kautta. Lisäksi oppimisen, omaehtoisen kehittymisen ja osaamisen jakaminen lisääntyvät (KUNKK 2017.)

Vastaavasti Juutin (2016, 139.) mukaan onnistuneen mentoroinnin hyötyjä ovat organisaatorajojen madaltuminen sekä vastavuoroisuuden lisääntyminen, johtajuuden kehittäminen ja sijaisuus/ seuraaja suunnittelussa auttaminen. Mentorointi myös mallintaa tuloksellista sekä itseohjautuvaa työyhteisöä (kuva 9). Mentoroinnin tavoitteena on kokeneen henkilön hiljaisen tiedon siirtäminen aktorille. Mentori auttaa aktoria sisäistämään organisaation kulttuuria ja arvostuksen kohteita. Onnistuneelle mentoroinnille tyypillistä on avoimuus ja luottamus. (Juuti 2016, 139.)



Kuva 9 Mentoroinnin tavoitteet ja onnistunut mentorointi (mukaillen Juuti 2016, 139)

Mentori saattaa onnistuessaan saavuttaa paremman aseman organisaatiossa. Hän ymmärtää oman osaamisensa arvon toisella tavoin mentorointi prosessin jälkeen. painottavat tarinoiden kertomisen tärkeyttä. Esimerkkien avulla luodaan tarina, jolloin opittava asia saa raamit ympärilleen ja on helpompi muistaa. Tarinaan saattaa sisältyä paljon draaman elementtejä, vastoinkäymisiä ja onnistumisia. (Kupias & Salo 2014, 132.)

Lankinen ym. (2004, 183 – 186.) korostavat osaamisvarannon arvoa (tieto, taito ja asenteet) organisaatiolle. He kyseenalaistavat tavan kouluttaa henkilökuntaa tietovaranto näkemyksellä, joka tarkoittaa toimintamallina koulumuotoista suoriutumistason mittaamista. Tärkeää on ymmärtää missä ja miksi toimin organisaatiossa. Kulttuurin perusvireenä tulisi olla avoin, suora viestintä ja kysyvä perusasenne, eikä välittömien ja valmiiden vastauksien antaminen. (Lankinen ym. 2004, 183 – 186)

Mentorointi perustuu aikuiselle tyypilliseen oppimistapaan. Parhaiten mentorointi onnistuu, kun oivalletaan itse tekemällä. Oppimiseen liittyy henkilökohtainen tarve ja oppija voi edetä omassa tahdissaan ja omalla tavallaan. Tällöin mentorointi edistää vastuun ottamista työstään. (Juusela 2006, 5.) Tämä tukee myös Lankinen ym. (2004, 183 – 186.) näkemystä työn oppimisen muodon vaikuttamisesta oppimiseen.

Mentorointiin panostavassa yhtiössä henkilöstö työskentelee tavoitteellisesti ja tuloshakuisesti. Tulokset parantuvat ja motivoituneisuus lisääntyy, jolloin on havaittu yhteisöllisyyden kasvavan sekä vuorovaikutuksen parantuvan. (KUNKK 2017.)

### **2.4.3 Mentoroinnin ongelmat**

Mentorointiprosessi saattaa hankaloitua, mikäli aktori ihanteellistaa liikaa mentoria. Tällöin tasavertaisen suhteen muodostaminen vaikeutuu. Toinen ongelma syntyy, jos mentori kertoo asioista liian suoraviivaisesti ja tilaa antamattomasti. (Juuti 2016, 144.)

Mentorointiprosessin aikana mentorille ja aktorille voi muodostua tilanne, jolloin mentorointi ei enää tunnu järkevältä. Syyt voivat olla hyvinkin monenlaisia ja aina kemiat eivät toimi mentorin ja aktorin välillä. Näitä tilanteita varten on hyvä olla olemassa sovittu henkilö, johon voi ottaa yhteyttä. Tämä henkilö voi olla mentoriprosessin koordinoija tai sitten henkilöstö asiantuntija. Keskustelu ulkopuolisen kanssa voi auttaa jatkamaan prosessissa, mutta joskus se voi johtaa lopettamaan henkilön osallistumisen mentorointiin. (Kupias & Salo 2014, 97.)

Myös Juusela ym. (2004, 35.) painottavat mentoroinnin ongelmana tilannetta, jossa mentorin ja aktorin välinen kemia ei vain toimi. Se saattaa johtua arvoista tai yleisesti ihmiskäsitys on erilainen. Esimerkiksi toisen mielestä vain harvat ihmiset omaavat viisautta ja toisen mielestä ihmiset omaavat enemmän viisautta, kuin mitä tiedostavat. (Juusela ym. 2004, 35)

Tavoitteellisuus ihmisen perusominaisuutena saattaa muodostua ongelmaksi. Jos tavoitteisiin liittyviä keskusteluja pidetään liian spontaanisti, voi seuranta unohtua ja tilanne aiheuttaa pitkästymistä. Keskustelun jatkuman kannalta vuorovaikutuksen tulee olla haastavaa, tarkoituksenmukaista ja palkitsevaa. Tärkeää on, että sovitaan mitä tehdään ja pidetään sopimuksesta kiinni. Tämän varmistamiseksi tarvitaan jatkuvaa arviointia. (Juusela ym. 2004, 35.)

Mentoroinnissa saattaa syntyä luottamuspulaa mentorin ja aktorin välille. Yleensä luottamuksen suhteen ei ole ongelmia, mutta niitä voi ilmetä mentorin paljastaessa aktorille kuulumattomia yrityksen sisäisiä asioita. Jos taas aktori on liian avoin suhteestaan esimieheen, voi tapaamisista muodostua juoruilutapaamisia. (Juusela ym. 2004, 35.)



Hautala ym. (2008, 36 – 37.) kirjoittavat kirjassaan mentoroinnin ongelmista listaamalla niitä. Heidän mielestään ongelmaksi voi muodostua, jos mentoroinnin aikana ei ole keskusteltu riittävästi. Tai jos liian harvojen ja epäsäännöllisten tapaamisten myötä prosessista tulee löysä, jolloin mielenkiinto hiipuu motivaation sammuesssa ja mentorointi koetaan hyödyttömäksi. Saatetaan myös pelätä kyseenalaistamista ja siksi ei synny antoisaa keskustelua. Tai sitten luottamusta ei ole tarpeeksi painotettu ja se voi puuttua kokonaan. Keskeistä on yhdessä viihtyminen ja ongelmia ilmenee, jos ei olla niin sanotusti samalla aaltopituudella. Liian valmiiden vastauksien ja ratkaisumallien antaminen saattaa tyrehtyttää vertaistoimijan luovan ja innovatiivisen tavan käsitellä asioita. Hiljaisen tiedon sisäistäminen hiipuu ja tyydytään liikaa rutiineihin. Ei ole ollenkaan hyvä, jos aktori pyrkii liikaa jäljittelemään mentoria, eikä kehitä omaa, persoonallista osaamistaan. (Hautala ym. 36 – 37.)

### 3 SECI-malli mentoroinnin työvälineenä ja vuorovaikutuksessa

Tässä luvussa keskitytään tutkimaan japanilaisten tutkijoiden kehittämää SECI-mallia ja sen vaikutusta vuorovaikutukseen ja palautteenantoon mentoroinnissa. Ensimmäinen kappale käsittelee SECI-mallia. Lopuksi käsitellään vielä vuorovaikutusta yleensä mento-  
rintisuhteessa.

Yrityksissä on paljon tietoa, kokemusta ja taitoa, jonka esiin tuominen on minimaalista. SECI-mallin mukaisesti tieto, taito ja kokemus olisi saatava mahdollisimman pian laajasti monipuoliseen käyttöön. Yritysten menestykseen ja kasvuun vaikuttaa se, kuinka osataan hyödyntää organisaation sisäistä tietoa. Monet yritykset ovat alkaneet käyttää mentoroin-  
tia organisaation näkymättömän hiljaisen tiedon välittämiseen ja sitä kautta henkilöstön kehittämisen vaihtoehtona. Sillä organisaation on kyettävä hyödyntämään kaikki kokemus ja pyrkiä jakamaan äänetön osaaminen. Hiljaisen tiedon jakamisen osaamista voidaan pi-  
tää kilpailuetuna. (Lankinen ym. 2004, 93 - 94.)

#### 3.1 SECI-mallin teoria

Tunnetut japanilaiset professorit Nonaka ja Takeuchi ovat pitkään tutkineet organisaation tietämyksen pääomaa ja sen merkitystä yrityksen menestykseen. He ovat kirjoittaneet ai-  
heesta kirjan *The Knowledge-creating Company* (1995). Erityisesti he ovat keskittyneet  
tutkimaan tietämyksen luomista, hallintaa ja jakamista. Keskeisin osa tutkimuksissa kes-  
kittyy heidän luomaansa SECI-malliin (kuva 10). SECI-malli on prosessimalli, jossa on  
neljä eri tiedon luomisen vaihetta. Tämän mallin tärkein tavoite on tiedon muuttaminen  
johdettavaan muotoon, jotta se voidaan jakaa konkreettisesti organisaation pääomaksi.  
Tämä tiedon valjastaminen (kuva 4) tehdään heidän kuvaamallaan prosessilla, jolla tietoa  
luodaan hiljaisesta tiedosta näkyväksi organisaatiossa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62 -  
71.)

Näkymättömän tiedon kehittymistä näkyväksi on prosessissa analysoitu sen eri vaiheiden  
kautta, joita on neljä ja ne ovat: sosialisatiovaihe, ulkoistamisvaihe, yhdistämisen vaihe ja  
sisäistämisen vaihe. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu. 2017.)

SECI tiedonsiirtomalli käsittelee tietoa ja sen kulkua näkymättömästä muodosta näky-  
vään. Alla olevassa kuvassa (kuva 4) on kuvattuna tiedonkulun prosessi malli. Näkyvän ja  
näkymättömän tiedon välillä on jatkuvasti vuorovaikutusta prosessin neljässä eri vai-  
heessa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62 - 64.)



Kuva 10 SECI-malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 62 - 67)

- Sosiaalisaatio (Hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon)

SECI- mallin *ensimmäisessä* osassa piilevä tieto siirtyy piilevään tietoon sosialisaaion myötä. Sosialisaaionssa tieto siirtyy jäljittelemällä ja havainnoimalla sekä uutta oppimalla. Sosialisaaiota tapahtuu esimerkiksi työnopastamisen vaiheessa. Sitä tapahtuu työntekijöiden välillä tiimi- ja yhteistyössä mallintamalla konkareita ja vuorovaikutuksessa keskenään. Tähän tiedon siirron osaan kuuluu myös kollegojen välinen oppiva vuorovaikutus. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62 - 64.)

- Ulkoistaminen (Hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen tietoon)

*Toisessa osassa*, joka on ulkoistaminen, hiljainen näkymätön tieto muuttuu eksplisiittiseksi eli näkyväksi. Tässä vaiheessa Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan tieto siirtyy eteenpäin esimerkiksi erilaisten palaverien myötä luoden oivalluksia ja uutta tietoa ideoiden pohjalta. Hiljainen tieto on muuttunut eksplisiittiseksi eli näkyväksi ja tiedostetuksi. Tämä vaihe on koko prosessin ydin, koska tällöin luodaan uutta näkyvää tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62 - 64.)

- Yhdistäminen (Eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseen tietoon)

*Kolmannessa osassa* tapahtuu tiedon yhdistäminen. Piilevää tietoa, joka on saatu näkyväksi ja joka on kasvanut ulkoistamisen myötä, yhdistetään jo olemassa olevaan tietoon eli uusi eksplisiittinen tieto integroituu jo olemassa olevaan tietoon. Tätä uutta tietoa jaetaan organisaatiolle. Jalostettu tieto voidaan siten kirjoittaa ja tallentaa organisaation tietokantaan hyödyntämään koko organisaation kehitystä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64 - 67.)

- Sisäistäminen (Eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseen tietoon)

Viimeisessä SECI-mallin vaiheessa, joka on *neljäs osa*, sisäistetään uusi jalostettu näkyvä tieto. Piilevä tieto on kulkenut prosessin läpi ja muuntunut uudestaan hiljaiseksi tiedoksi uusien yksilöiden mielissä. Sisäistäminen on tapahtunut, kun on opittu uutta tietoa ja otettu uudet toimintamallit käyttöön. Tämän jälkeen siirrytään taas sosiaalistamisen vaiheeseen ja tieto jatkaa kulkuaan prosessissa spiraalin muodossa eteenpäin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 89 - 90.) Spiraalin edetessä ja kierrosten lukumäärän kasvaessa myös tiedon määrä kasvaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67 - 70.)

### **3.2 Vuorovaikutus mentorointisuhteessa**

Merkittävä mentoroinnin onnistumisen tekijä on hyvä ja kehittävä mentorointisuhde. Mentorilta vaaditaan taitoa oman osaamisen esille tuominen siten, että toisen oppiminen muodostuu vaivattomaksi. On osattava kertoa asia mahdollisimman ymmärrettävällä tavalla, jotta se on helposti sisäistettävissä ja synnyttää oivalluksia. (Kupias & Salo 2014, 120.) Juutin (2016, 139.) mielestä hyvä mentorointisuhde auttaa aktoria työyhteisöön sopeutumisessa.

Kupiasta ja Saloa (2014, 12.) mukaillen mentorointi perustuu lähtökohtaisesti oppimiseen ja halukkuuteen luoda luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. (Kupias & Salo 2014, 12.) Keskustelemaan rohkaiseva tyyli jäsentää aktoria löytämään voimavaroja, ratkaisuja sekä kykyjä kehittyäkseen, jotta hän oppisi uusia asioita. (Hautala ym. 2008, 7.)

Ihanteellista mentorointia kuvaillaan kahden (tai useamman) ihmisen jutusteluna epävirallisesti keskenään. Tilanne perustuu siihen, että kumpikin osapuoli on avoimesti oma itsensä. Toisin sanoen mentorointi on ikään kuin ystävien välistä luottamuksellista ja arvostavaa keskustelua. (Juuti 2016, 141.)

Monesti mentorointisuhteessa edetään alueille, jotka ovat henkilökohtaisesti merkityksellisiä. Tunteet ovat oleellinen osa mentorointisuhdetta ja näin ollen merkittävä tekijä mentoroinnin vuorovaikutuksessa. Ne liittyvät oppimiseen ja kaikkeen itselle merkittävään muutokseen. Tunteiden sisällä on paljon energiaa ja oivallusta. Koska mentoroinnin tavoitteena on oppiminen ja kehittyminen, tarvitaan onnistumiseen järjen sekä tunteiden yhteistyötä. Vahvat positiiviset tunteet lisäävät oppimisen tehokkuutta ja vaikuttavat tapaamme ajatella. (Kupias & Salo 2014, 203 - 207.)

Vuorovaikutteisessa mentorointisuhteessa palautteen antaminen on merkityksellistä. Oikealla tavalla palautteesta muodostuu innostuksen ja oivalluksen lähde. Palautteen antamisen avoimuus edellyttää luottamusta. Vuorottelu positiivisen ja rakentavan palautteen välillä luo uskottavuutta, sekä luottamuksellista varmaa tunnelmaa mentoroitavan ja aktorin välille. Luottamuksen kautta myös rakentavan palautteen antaminen helpottuu. Rakentavan palautteen avulla tapahtuu kehittymistä uutta oppimalla. Positiivisen palautteen tarkoituksena on innostaa ja yllyttää. Negatiivinen palaute toimii herättävänä varoitusmerkkinä. Mentorointisuhteessa palautteenanto on molemminpuolista ja näin ollen myös mentorin saattaa itsensä alttiiksi palautteelle ja kuuntelee aktoria. (Heikinheimo & Parpala 2014, 55 - 58.)

## 4 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää finanssialan yhtiön mentoroinnin nykytila ja tuoda esiin kehitysideoita. Tämän pääluvun tarkoituksena on esitellä toimeksiantaja, sekä kertoa tutkimustyyppi ja tutkimuksen tiedonhankinta menetelmistä.

Kohdeyrityksessä työskentelee noin 6 800 ihmistä, joista Suomessa noin 1 500 henkilöä. Henkilöasiakkaat ovat yhtiön suurin liiketoiminta-alue. Yhtiö on Pohjoismaiden markkina-johtaja. (Yritys x. 2017.)

Yrityksessä on maanlaajuinen mentorointiohjelma ja eri liiketoimintayksiköillä on omia mentorointiohjelmia. Tutkimus kohdennetaan kohdeyrityksen myynnin liiketoimintayksikköön, jossa työskentelee noin 200 ihmistä. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan mentorointia liiketoimintayksikön asiakasneuvojen myyntityössä. (Yritys x. 2017.)

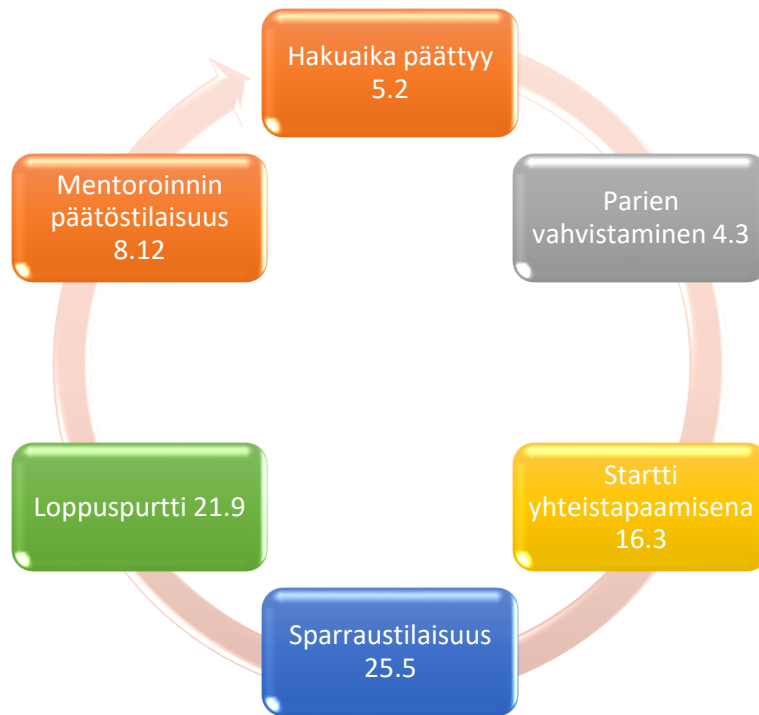
Toimeksiantaja ei halunnut nimeään julkaistavaksi tässä työssä. Siksi yritystä ei esitellä tarkemmin, eikä mainita tutkimuksessa.

### 4.1 Toimeksiantajan mentorointiohjelma

Toimeksiantajalla on ollut käytössä mentorointiohjelma yleisellä maanlaajuisella tasolla vuodesta 2014 lähtien. Mentorointiohjelma on selkeästi dokumentoitu yrityksen Intrassa. Tänä vuonna (2017) tätä mentorointiohjelmaa ei ole toteutettu resurssipulan vuoksi ja tulevaisuus ohjelman jatkamiselle on vielä auki. (Yritys x. 2017.)

Nykyinen yhtiön yleinen mentorointiohjelma alkaa Intrassa julkaistulla haulla ja on kaikille työntekijöille avoin. Mentorointiprosessiin valitaan 20 henkilöä, joista 10 mentoria ja 10 aktoria. Valinnan tekevät yhtiön asiantuntijat. (Yritys x. 2017.)

Hakuaika mentorointiohjelmaan päättyy 5.2., jonka jälkeen HR valitsee sopivat parit ja parien vahvistaminen tapahtuu 4.3. Mentoroinnin startti suoritetaan yhteistapaamisena 16.3. Mentori ja aktori sopivat itselleen sopivat tapaamisten ajankohdat ja sparraustilaisuus järjestetään 25.5. Tämän jälkeen jälleen aktori ja mentori tapaavat itselleen sopivissa määrin ja loppuspurtti aloitetaan 21.9. Koko mentorointiprosessin päätöstilaisuus on 8.12. Mentorointiohjelman pituus on yhdeksän kuukautta. (Yritys x. 2017.) (kuva 11)



Kuva 11 Mentorointiohjelman eteneminen (mukaillen Yritys x. 2017)

Mentorointiohjelman tavoitteena yhtiössä on osaamisen kehittäminen sisäisiä voimavaroja hyödyntäen. Mentorointiohjelman tavoite ei ole näin ollen perehdytystä, eikä se toimi ura-ohjauksena tai coachina. Ohjelman tarkoituksena on lisätä näkökulmia ja ymmärrystä toisilta liiketoiminta-alueilta. Tavoitteena on luoda toimintaympäristö, jonka kulttuurina on kehittyä ja kasvaa. Tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin valmistaudutaan mentoroinnin avulla. (Yritys x. 2017.)

#### 4.2 Toimeksiantajan myynnin Mentor-konsepti

Toimeksiantajan myynnin mentorointia toteutetaan tuntityöntekijä asiakasneuvojille ja vakituisille asiakasneuvojille Mentor-konseptilla. Mentor-konsepti kehitettiin, koska esimiesten aika ei enää riittänyt asiakasneuvojen määrän kasvaessa. Konsepti on alkanut ensin tuntityöntekijöiden parissa, edeten kattamaan kaikkia myynnin starttitiimin asiakasneuvoja. Starttitiimi on tiimi, joka koostuu uusista työntekijöistä. Mentorointi toteutetaan ryhmämentorointina ja aloitusvaiheessa se on lisäksi perehdytysmentorointia. Mentor konseptilla on kaksi vetäjää, joista toinen on Espoosta ja toinen Turusta. Yhdessä he kehittävät konseptia ja sparraavat toisiaan. Huomattavaa on, että myynnin liiketoimintayksikköön on viime aikoina palkattu suuri määrä uusia työntekijöitä. (Vuorela 26.9.2017.)

Mentor-konseptin eteneminen on tapahtunut ulottumalla ensin out-tiimeihin eli tiimeihin, joista soitetaan ulos yrityksestä puheluita. Sen jälkeen sitä laajennettiin in-tiimeihin eli tiimeihin, joissa otetaan yritykselle tulevia puheluita. Mentor-konseptin out-tiimeissä oli kolme mentoria ja in-tiimeissä kaksi mentoria sekä lisäksi mentoroinnin Skype-ryhmä. Mentor-konsepti sai erittäin positiivisen vastaanoton ja muun muassa tukipalvelu kiitteli, koska näin heidän työmääränsä väheni. Tukipalvelu on yhteinen puhelinpalvelu työssä heränneille kysymyksille kaikille asiakaspalvelijoille. Välillä tuki ruuhkautuu, kun kyselyiden kautta puheluiden määrä kasvaa liian suureksi. (Vuorela 26.9.2017.)

Mentorit starttitiimiin valittiin tuntityöntekijöiden joukosta. Tuntityöntekijöissä oli lahjakkaita yksilöitä, jotka siten sitoutettiin yritykseen ja he saivat vakituiset työpaikat. (Vuorela 26.9.2017.)

Mentorointiprosessissa on tarkka konsepti, mutta sitä ei ole raportoitu kirjallisesti asiakasneuvojille. Se käynnistyy starttikurssilla, jossa ensimmäinen viikko keskitytään täysin teoriaan ja järjestelmien läpikäymiseen. Puolet päivästä ollaan lähituessa kakkosluureissa puheluita kuuntelemassa. Lähituella tarkoitetaan kollegoja, jotka ovat työskennelleet jo pidemmän aikaa yrityksessä. Toisella viikolla siirrytään itsenäiseen työskentelyyn soittamaan puheluita, jolloin mentorin rooli astuu mukaan. Mentoroitavan ryhmän koko on noin 15 henkilöä ja mentoreita ryhmällä on kolme. Mentorit ovat mukana lähituen ominaisuudessa vastaamassa puheluiden aikana ilmeneviin kysymyksiin. Puhelut aloitetaan soittamalla out-puheluita ja seuraavalla viikolla soitetaan in-puheluita. (Vuorela 26.9.2017.)

Ensimmäisten viikkojen aikana jokaisena aamuna käydään teemoittain läpi työhön liittyviä asioita ja suoritetaan mentoreiden laatimia ryhmätöitä. Aamuissa on mukana myös esimies, joka kysyy kuulumisia ja tsemppaa aloitusta. Mentoreilla on vastuu työhön liittyvien asioiden opetuksen sisällöstä. (Vuorela 26.9.2017.)

Viikkojen edetessä osaamisen taso kasvaa mentoroinnin myötä nopeasti ja tietyssä vaiheessa mentoreista yritetään tehdä ”näkymättömiä”. Tällöin uusien asiakasneuvojien pitää aloittaa hoitamaan itsenäisesti työtään ja vähentää merkittävästi mentorin apuun tukeutumista. Seitsemän viikkoa on viimeinen aikaraja, jolloin oletetaan uusien asiakasneuvojien saavuttaneen perustiedoissa vaaditun tason. Tämä on myös se vaihe, jolloin uudet työntekijät siirtyvät starttitiimistä uuteen vakituiseseen tiimiinsä. (Vuorela 26.9.2017.)

Mentorin rooli on koko aloitusvaiheen ajan olla apuna ja tukena. Tuntityöntekijöiden keskuudessa mentori jatkaa rooliaan alku-mentoroinnin jälkeen, mutta vakituisilla työntekijöillä



mentorit ovat ainoastaan starttivaiheessa mukana. Heidän roolinsa aktoreiden keskuudessa poistuu perehdytysmentoroinnin jälkeen. (Vuorela 26.9.2017.)

Mentoroinnille on olemassa tavoitteet ja ne on raportoitu kirjallisesti myynnin esimiesten esimiehelle. Kirjallisia tavoitteita ei ole jaettu aktoreille, eikä mentoreille. (Vuorela 26.9.2017.)

Mentor-konseptin kehittäjänä esimies valvoo mentorien mentoroinnin laatua sivusta seuraamalla ja mentoroinnin loppuksi hän pitää palautuskeskustelun mentorien ja aktorien kesken. Keskustelusta saadulla rakentavalla palautteella hän tekee muutoksia konseptiin. Mentorointi loppuu tähän palautekeskusteluun vakituisten työntekijöiden joukossa. Tunti-työntekijöiden kesken mentorointi jatkuu edelleen. Mentorointiprosessi elää suurta kehittymisen vaihetta ja muun muassa palautekeskustelun avulla konseptin kehittäjä esimies on tehnyt paljon parannuksia voimassa olevaan konseptiin. (Vuorela 26.9.2017.)

### **4.3 Menetelmä ja aineisto**

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiöitä, ei ainoastaan selittämään niitä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä suosia tarkoituksenmukaisella otannalla valittuja ihmisiä tiedonkeruun välineinä. Aineistonkeruussa hyödynnetään sellaisia menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Tyypillistä teemahaastattelulle on, että aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu vastaa monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia, mutta ei yksinomaan ole kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 183, 208.)

Kohdejoukkona oli myynnin liiketoimintayksikön kolme mentoria, viisi aktoria ja yksi esimies. Tutkimusaineiston kohdejoukon valinnassa käytettiin etukäteen valittua otantaa, jossa hyödynnettiin Mentor-konseptin kehittäjän (esimiehen) näkemystä. Hän suositteli haastatteluun valittuja henkilöitä oman kokemuksensa kautta. Esimies työskentelee yhden liiketoimintayksikön myynnin esimiehenä asiakasneuvojille ja hän antoi kuvausta nykytilasta, sekä kertoi mentoroinnin tavoitteista ja hyödyistä. Esimiestä haastateltiin, koska näin ollen saatiin tietoa itse Mentor-konseptista, jonka kehittäjä hän on ollut kahden vuoden ajan. Mutta ensisijaisesti tutkimuksessa keskitytään mentoreihin ja aktoreihin. Haastattelukysymykset muodostettiin tietoperustan aiheiden perusteella ja organisaation tarpeen mukaan. Haastatteluissa käytettiin kolmea erilaista haastattelulomaketta, koska kysymyksillä haluttiin painottaa eri näkökulmia samasta teemasta eri ryhmille. Opiskelija sai

toimeksiantajalta täyden luottamuksen ja vapaat kädet kysymysten muodostamiseen ja hän käytti omaa kokemustaan ja havaintojaan hyväksi kysymysten kirjoittamisessa.

Tutkimukseen valittujen viiden aktorin avulla pyrittiin saamaan kattava näkemys erityyppisiltä henkilöiltä. Aktorit ovat aloittaneet työnsä vuoden 2017 aikana ja olivat iältään 28 - 49-vuotiaita. Ikäjakauma painottui tasaisesti nuoriin ja vanhempiin. He kaikki työskentelivät myynnin liiketoimintayksikössä. Kolme aktoreista oli miehiä ja kaksi naista. Kolme mentoria valittiin samalla periaatteella kuin aktorit ja heistä yksi oli nainen, joten kaksi haastatelluista mentoreista oli miehiä. He olivat iältään 24 - 26- vuotiaita, iän painottuessa alle 30-vuoteen. Yksi haastatelluista mentoreista oli osa myynnin Mentor-konseptin mallia tuntityöntekijöille. Toinen mentori oli kuulunut Mentor-konseptiin 1,5 -vuotta. Kolmas mentorina haastateltu oli tällä hetkellä yrityksessä nimikkeellä asiakasneuvoja ja tukihenkilö uusille myyntihenkilöille eli asiakasneuvojille, mutta hänen työnkuvansa oli lähes identtinen mentori nimikkeellä työskentelevän kanssa. Kaikki mentorit olivat samasta myynnin liiketoimintayksiköstä.

Haastattelut toteutettiin työaikana toimeksiantaja yhtiön tiloissa syys- lokakuussa 2017. Aikataulu haastatteluille suunniteltiin elokuussa 2017 ja samalla tehtiin haastateltaville kalenterimerkinnot haastattelujen ajankohdista. Heille kerrottiin suullisesti, minkälainen tutkimus on kyseessä. Haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset tutustuttavaksi ennen haastattelutilaisuutta sähköpostilla. Siten haastateltaville annettiin aikaa pohtia vastauksia, koska tarkoituksena oli saada heiltä mahdollisimman kattavat vastaukset. Haastattelussa haastateltavat kertoivat kokemuksiaan mentoroinnista ja haastateltava piti huolta siitä, että he käsittivät kysymyksien tarkoituksen. Lisäksi lisäkysymyksillä täydennettiin vastauksia. Haastattelija havainnoi haastateltavia haastatteluiden aikana ja teki päätelmiä heidän asenteestaan sekä eleistään. Haastattelut nauhoitettiin ja osa nauhoituksesta litteroitiin. Lupa nauhoitukseen pyydettiin jokaisen haastattelun aluksi. Haastattelujen pituudet vaihtelivat 45 - 60 minuutin välillä. Taustatietoina haastateltavilta kysyttiin ikää, sukupuolta, tehtävänimikettä, työhistorian pituutta kohdeyhtiössä, työhistorian pituutta nykyisessä tehtävässä, sekä roolia mentorointisuhteessa. Haastattelukysymyksiä oli 23 mentoreille ja 20 aktoreille. Yhteensä erilaisia haastattelukysymyksiä oli 53 kappaletta ja haastatteluaineistoa nauhoitettuna oli 9 tuntia. Haastattelukysymykset ovat eritelty tämän opinnäytetyön liitteeseen. Vaikka kysymykset olivat erilaiset mentoreille ja aktoreille, niin kuitenkin niiden takaa löytyivät yhtäläiset teemat ja niillä haettiin vastauksia tutkimusongelmiin eri näkökulmista katsoen. Haastatteluiden teemat olivat seuraavat: 1. Mentor-konseptin nykytila ja viime vuosien kehitys 2. Mentor-konseptin tavoitteet ja hyödyt 3. Haastateltavien kokemukset mentoroinnista 4. Miten vuorovaikutus ja SECI-malli vaikuttavat mentoroinnissa 5. Millainen on mentoroinnin tulevaisuus.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa lähtökohtana on tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat, vaikka virheitä yritetäänkin välttää. Mittaustulosten täytyy olla toistettavia ja tulosten ei sattumanvaraisia. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa kykyä muodostaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Toinen tutkimustulokseen liittyvä käsite on yleistettävyyden eli onko tutkimusmenetelmällä kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tätä kutsutaan nimikkeellä validius. (Hirsjärvi ym. 2009, 231)

Tutkimuksessani tavoittelen tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta ja uskottavuutta siten, että pyrin kuvaamaan tutkimusprosessin eri vaiheet tarkasti ja perustelen valintani mahdollisimman huolellisesti. Tutkimukseen osallistui yhdeksän haastateltavaa, joten tutkimustulos on pienen joukon antama vastaus tutkimusongelmaan. Haastateltavien vastaukset olivat yhdenmukaisia ja siksi uskoisin vastauksien olevan samanlaisia, jos haastattelu uusittaisiin. Objektiivisuus oli työssä lähtökohtana ja haastateltavat valittiin toimeksiantaja yrityksen avustuksella, jotta saatiin heidän näkemykseensä perustuva kattava otanta. Haastateltavat haastateltiin lyhyen ajan sisällä syys- ja lokakuussa 2017. Haastattelukysymykset olivat mentoreiden kesken yhteiset ja aktoreiden kesken yhteiset. Toisin sanoen mentoreille ja aktoreille oli eri kysymykset, joiden aihealueet olivat samat. Esimiehelle oli omat kysymykset, jotka keskittyivät Mentor-konseptin nykytilan kartoittamiseen yrityksen näkökulmasta katsoen. Haastattelu keskittyi siten ratkaisemaan tutkimusongelmaa aktoreiden ja mentoreiden vastauksien perusteella ja esimiehen haastattelu käytettiin toimeksiantajan myynnin Mentor-konseptin esittelyyn empiirisessä osassa. Haastateltavien annettiin puhua avoimesti ja ilman johdattelua. Tarkentavia lisäkysymyksiä esitettiin tilanteen niin vaatiessa. Vastaukset rönsyilivät välillä ohi kysymyksen, sillä haastateltavat innostuivat laajentamaan vastauksiaan. Kaikki haastattelut kestivät suunnilleen tunnin. Haastattelupaikkana oli yrityksen hiljainen neuvotteluhuone ja haastattelutilanteet oli sovittu haastateltavien aikatauluun hyvissä ajoin, joten haastatteluille oli hyvin aikaa kaikilla haastatelluilla ja he olivat valmistautuneet haastatteluun lukemalla kysymykset etukäteen. Itse haastattelut onnistuivat hyvin ja kaikki haastateltavat saapuivat paikalle. Rentoudellaan haastattelija sai haastateltavat avautumaan melko syvällisiksi vastauksiaan.

Haastatteluiden nauhoitukset litteroitiin osittain. Haastattelun aikana kirjoitin vastauksien ydinkohtia ylös, jotta minulle muodostui heti haastattelun jälkeen selkeä kuva haastattelun etenemisestä. Haastattelujen kysymykset olivat jaoteltu teemoittain tutkimuksen tutkitta-

van ongelman ja alaongelmien suhteen. Kysymykset oli viety matriisiin, jossa ne kohtasivat samat teemat teoria osuudesta. Tutkimustuloksissa osa haastatteluista kirjoitettiin litte-roinnin jälkeen sitaatein tutkimukseen. Tällä tavoin haluttiin elävöittää ja todentaa haastat-teluja liittyen alaongelmien aiheisiin. Tutkimuksessa tuotiin esiin eri näkökulmat aktoreilta ja mentoreilta ja luotiin pohjaa tietojen yhdistämiselle tietoperustan kautta yrityksen tarpei-siin kehittämään Mentor-konseptia.

## 5 Teemahaastatteluiden tulokset

Tässä pääluvussa esitetään tutkimustulokset. Pääongelmana tutkimuksessa oli selvittää aktoreiden ja mentoreiden haastatteluilla, minkälainen Mentor-konsepti kohdeyrityksellä on käytössä ja sen kehittymismahdollisuudet. Alaongelmat olivat jaoteltu viiteen osioon ja ne olivat seuraavat:

- Minkälainen on yrityksen Mentor-konsepti ja miten se on kehittynyt?
- Minkälaisia tavoitteita Mentor-konseptille on asetettu?
- Minkälaisia hyötyjä siihen osallistuneet ovat kokeneet saaneensa?
- Miten vuorovaikutus ja SECI-malli toimivat mentoroinnin työvälineinä?
- Miten Mentor-konseptia voitaisiin kehittää ja minkälaiset ovat mentoroinnin tulevaisuuden näkymät?

Alaongelmat ja niiden kysymykset olivat muodostettu pohjaten tietoperustaan ja kohdeyrityksen tarpeeseen. Kysymyksillä haettiin siten vastauksia itse pääongelmaan ja alaongelmiin. Kysymysten laadinnassa oli otettu huomioon opiskelijan omakohtainen näkemys ja kokemus yrityksessä. Lisäksi laaja-alainen aiheeseen liittyvän kirjallisuuden lukeminen ja netistä aiheeseen liittyviin teksteihin tutustuminen auttoivat syventämään tutkimusta ja kysymyksiä. Kysymysten ja vastausten sekä teoria tiedon pohjalta oli muodostettu johtopäätökset ja kehitysideoita yritykselle.

### 5.1 Mentor-konseptin viime vuosien kehitys ja nykytila

Mentor-konsepti elää suurta kehittymisen vaihetta. Sen rakentaminen on aloitettu pari vuotta sitten ja haastatellut työntekijät pitivät sitä melko onnistuneena. Mentorit ja aktorit kokivat Mentor-konseptin tukevan nopeaa oppimista ja sitoutumista. Nopea oppiminen ilmeni haastateltavien vastauksissa tavoitteisiin liittyen ja hyödyistä puhuttaessa.

Nykyiset mentorit olivat valikoituneet tehtävään esimiesten suosituksella. Heillä kaikilla oli tutkimustulosten mukaan halu auttaa toisia ihmisiä ja he kaipasivat työnkuvaansa haastetta juuri siinä vaiheessa, kun Mentor-konseptia aloitettiin pari vuotta sitten. Heitä ei erikseen koulutettu mentorin rooliin. Heidän tärkein tavoite oli olla aktoreiden tukena ja turvana. He korostivat hyvän ilmapiirin luomista ja arvostuksen tunteen lisäämistä aktoreille. Alla olevasta vastauksista selviää mentorin näkemys koulutuksesta ja mentorin rooliin pääsystä. Vastausta mentorin roolista voi peilata tietoperustan kappaleisiin 2.3.1 ja 2.4.

Ei erityisesti koulutettu. Oikeastaan siinä tehtävässä pääsi vain jakamaan sitä omaa osaamista, mitä oli kertynyt. Se aika automaattisesti menee jo siihen, että jos on pidemmän aikaa ollut töissä, niin sä automaattisesti toimit sellasena tietynlaisena auttajana jo, kun ihmiset kysyy miten tää tehdään. Niin ennen kuin oli toi mentorin rooli, niin sitä joutui ns. tekemään niinku sen kaiken oman työn lisäksi. Nyt tossa oli vaan se hyvä, että nyt siitä tuli osa sun tehtävää. Että sun tehtävä on tukea ja auttaa muita. (Mentori 3)

Ei oo ollu tosiaan mitään systemaattista koulutusta mentorointiin. Ei oo ollu erikseen sillä tavalla koulutuksia tähän liittyen, mutta totta kai ensinnäkin se tulee työkokemuksen perusteella miks on ite päässyt tähän hommaan ja sit totta kai meillä on esimiehen kans ollu ja muiden näiden mentorien kanssa ollut sellaista, että on paljon läpikäyty sitä mitä me tehdään, minkä takia me tehdään ja että miten me voitais olla parempia. (Mentori 1)

Mentor- konseptin mentorointi alkaa oppimisen polun tyyllisellä yrityksen järjestelmiin ja omiin tehtäviin tutustumisella, niin sanotulla starttikurssilla. Starttikurssilaiset ovat yrityksen uusia työntekijöitä. Kurssin jälkeen aika nopealla tahdilla edetään osaamisen lisääntyessä itse työtehtävän hoitamiseen ja tässä vaiheessa mentorit astuvat kuvaan mukaan. Seuraavassa mentorin vastausta mentoroinnin vaiheista, joita on kuvattu mentorointiprosessi kappaleessa 2.4. ja sen alaluvuissa.

Ensinhän on se starttikurssi missä mä en niin suurta roolia pidä. Sitten siinäkin tosiaan lähitukena. Starttikurssissahan on puolet työssä oppimista ja puolet kuunnellaan tuplaluureissa, ja sit me ollaan siinä vieressä kuuntelemassa heitä. Eli sieltä se mentorointi tavallaan alkaa. Se olis ehkä se ensimmäinen vaihe. Sitten sen jälkeen meillä on nykyään oppimisen polku. Mikä mun mielestä alkaa sillä, että siellä lähetään sitten tavallaan tekemään sitä ihan teoriatasolla sitä lisäkoulutusta sen starttiviiikon jälkeen. Siinä tosiaa aluks varsinkin on enemmän sitä rokkasuu, just haetaan sitä rohkeutta yhdessä ja sit se, että opitaan talon tavoille ja sit pikkuhiljaa siinä se työ alkaa sujumaan ja alkaa tulla vähän rutiineita, niin sit siinä vaiheessa se on enemmänkin sit sitä ohjaavaa, että siinä pääsee oikeesti tukihenkilöksi ja näyttämään työssä mitä me täällä tehdään. (Mentori 1)

Jotkut aktorit eivät olleet aivan pysyneet mentoroinnin vauhdissa mentorointiprosessissa mukana ja osalla oli vaikeuksia hahmottaa omaa osaamistaan selkeiden henkilökohtaisten tavoitteiden puuttuessa. Yksi aktori peilasi osaamistaan kollegoihinsa ja koki siitä painetta. Tässä viitataan mentoroinnin tavoitteisiin ja hyötyyn sekä ongelmiin, joista on kerrottu kappaleessa 2.4. Aktori kommentoi näin tilannettaan.

Niin siinä alkuun huomasi kyllä, että tämä tällainen startti tiimin mentorointi on konseptina melko uusi ja siinä oli aika paljon niinku sellaista epäselvyyttä ja tavallaan jossain vaiheessa niinku sellaista epätietoisuutta, et niinku vähän sitten luotettiin toistemme sanaan ja kuulopuheisiin, mutta se on varmasti kaikkialla se semmoinen tapa toimia. Semmonen, että kun meidät mätkäistiin vähän niinku sellaisena tiiminä, niin ehkä se kun vertaat itseäsi toisiin, koska ne on samalla viivalla kuin sinä ja sit siinä samalla unohtuu se, että me kuitenkin opitaan kaikki niin eri tahtiin. Että jotkut oppii hirveetä vauhtia ja sitten niinku ne hioo itseänsä siinä matkalla ja jotkut tekevät tosi ison taustatyön ja sit ne tulee sieltä vahvana. Mut sitten kun kaikki tommonen tavallaan unohtu, niin mä ainakin koin painetta siitä, että vertasin itseäni muihin ja se tulee väkisin, koska toi on hyvin tiivis porukka ja hyvä toisaalta, että olikin, koska siitä sai myöskin tukea, mutta ehkä kans semmosta vertailuu. (Aktori 1)

Yhden haastatellun mentorin käytännön työhön kuului käydä aktoreiden luona kysymässä kuulumisia luoden keskustelun kulttuurista ja madaltaa siten vuorovaikutuksen kynnyksiä. Hänelle oli tärkeää löytää vahvuuksia ja heikkouksia, joita tukemalla ja vahvistamalla hän kasvatti aktorin itsetuntoa ja arvostuksen tunnetta, sekä loi onnistumisen tunteita ja antoi kiitosta. Hän kertoi roolistaan mentorointiprosessissa seuraavalla tavalla. (Ks. 2.3 ja 3.2.)

Mun käytännön työ on yleensä ihan sitä, että mä kiertelen tuolla ja mä teen sitä, että mä otan mun tavoitteeksi aina, että mä tervehdin jokaista meidän tiimiläistä ainakin kerran päivässä ja tuun sit kyselemään, että onks kaikki ihan hyvin. Sillein, että onko sulla jotain casejä mitä sä haluisit kattoo läpi sitten yhdessä. Et joillain ihmisillä on tapana, että he vähän varaa tehtäviä sivuun sitten, että katotaan yhdessä ajan kanssa ja sitten mulla on myös sitä, että kun ihmisillä on ihan kysymyksiä järjestelmien käyttöön tai sit siihen mikä nyt on oikea toimintamalli johonkin. (Mentori 2)

Toinen haastateltu mentori kuvasi mentoroinnin nykytilaa, tyyliä ja käytännöntyötä seuraavalla tavalla. Vastausta voi peilata puhtaasti perehdytysmentorointiin kappaleen 2.4.1. mukaisesti ja 2.3.2. kappaleen esimiehen ja mentorin vastuiden eroista.

Ainakin mä toimin siinä päivittäisenä auttajana. Kaikessa niinku sellasessa, jos ei osannut käyttää järjestelmää tai tuotetta. Mentorin tehtävä oli, että oli niinku oncall käytännössä. Et se ei aina välttämättä oo se esimiesten paras osaaminen, niin sit se oli hyvä, että siinä henkilöitä, jotka oli sitä vastikään tehny auttamassa. (Mentori 3)

Kaikki mentorit kokivat aktoreiden tarvitsevan heiltä ennen kaikkea rohkaisua ja vahvistusta oman osaamisen kehittymisestä. Heille oli tärkeää huomata aktorin onnistuminen ja sitä kautta he itsekin kokivat onnistumisen tunteita. Jokainen ihminen otettiin vastaan persoonana, eikä haettu robotti tyylistä työtapaa. Omaa mentorointityyliään, jonka voi yhdistää kappaleen 2.5.1 hyväksyvään ja rohkaisevaan tyyliin, aktori kuvaa seuraavassa vastauksessaan.

Niin siinä nyt ihan ensinnäkin meidän pitää saada uusille semmonen fiilis, että täällä on kiva olla. Eli semmonen, että integroidaan ihmisiä tähän taloon sisään ja talon tapoihin ja sitten tottakai mun tehtävänä on olla sellaisena tukena ja rohkaisijana siinä ja auttaa tavallaan oppimaan. Ei sillä tavalla, että mä pitäisin kädestä kiinni, vaan näyttää niitä suuntaviivoja ja muutekin tää työ on semmosta, että täällä ei haeta mitään semmosia robotteja, eikä meillä ole mitään käsikirjoituksia sille, miten me tehdään tätä työtä, vaan sillein, että rohkaisis jokaista tuomaan esiin omat piirteet tässä työssä eli enemmänkin semmosta rohkaisu. Eli mitä mä käytännössä teen, niin mä rohkaisen ja sitten autan paljon siinä käytännön työssä, just esimerkiks järjestelmien kanssa ihan konkreettisesti. Tavallaan lisäkoulutan starttikurssin jälkeen. Eli sen mallisena, kun se meillä nykyään on, niin se on selvä, ettei siellä tietenkään kaikkea voi oppia ja mun mielestä se on hyvä tapa, sitten siinä tulee pikkuhiljaa lisätietoa. Eli olla tukena, rohkaisijana ja tavallaan sellainen tuki ja turva siinä, että aina jos tarvii. Tänne on sitten kivempi tulla töihin ja tavallaan turvallisempi fiilis. (Mentori 1)

Ensimmäiset kokemukset uudesta työyhteisöstä saadaan mentoreilta. Yksi mentoreista kuvaili hyvin alun tilannetta, jossa on miljoona eri tietotaustaa ja mentorit auttavat hahmotamaan mistä tietoa haetaan ja heidän kanssaan käydyt keskustelut helpottavat työn sisäistämistä. Vuorovaikutus korostuu ja keskustelusta sekä rohkeasta kysymisestä tulee tapa tehdä työtä, jossa vaaditaan suurta osaamisen tietotaustaa. Mentoroinnin ryhmämuotoisuus koettiin positiivisena voimavarana ja siinä esiintyi mittava määrä myös vertaismentorointia kollegojen kesken. Seuraavaksi aktorin vastaus nykytilasta tiedon määrän suhteen. Tässä yhdistyy mentorointiprosessin tavoitteet ja hyödyt, joista on kerrottu tietosiiossa kappaleessa 2.4.2.

Focus pysyy siinä. Että jos ajatellaan minkälainen määrä meillä on tietoa tuolla intrassa, niin jos sä lähdet sinne haahuilemaan niin helposti voi alkuvaiheessa eksyä, eikä se tieto löydy. Sitten, kun on se riittävä perusosaaminen niin sitten tota sit sitä työkalua voi alkaa hyödyntämään paremmin. Tietenkin tässäkin on yksilöllisiä eroja, mutta yksilölliset erot tasoittuvat mentoroinnin avulla. (Aktori 2)

Mentoreilta saatiin nopeasti tietoa ja näin välttyttiin vääriltä ”musta tuntuu” tulkinnoilta ja ”minä tiedän” tiedolta, joilla ei ollut varmuutta.

*”Yritetään luoda sellainen fiilis, että saa kysyä ja ei oo tyhmiä kysymyksiä” (Mentori 1)*

Systemaattista kirjallista aikataulutusta mentoroinnin suhteen ei ollut. Mentorit saivat suullisesti hyvin ohjeistusta esimieheltä ja joissakin tilanteissa ohjeistus tuli meilillä, mutta kirjallinen prosessin etenemisen aikataulu puuttui ja sellaista kaipailtiin.

Mentorin työ oli resursoitu täysin itse mentorointiin, joten heiltä ei odotettu myyntitulosta. Nämä valtuudet olivat mentoreille iso asia, jota he arvostivat. Esimiehen kanssa oli säännöllisesti palautekeskusteluja ja ne koettiin kannustaviksi ja tarpeellisiksi Yhden mentorin mielestä esimies voisi vaatia jopa enemmän.

Haastateltavat mainitsivat, että raportointi toisi selkeyttä etenemiseen ja tavoitteisiin.. Tällä hetkellä ei ole raportointia ja raportoinnin luomisen suhteen heräsi seuraavanlaisia epäilyjä mentorin kertomana.

*”Ei oo semmosta raportointityökalua ja luulen, ettei sellaiseneen raportointiin halua mennä. Enkä tiedä miten se sitten tehtäisiinkään. Enemmän se on sit esimiehen tehtävä.” (Mentori 1)*



## 5.2 Mentor-konseptin tavoitteet ja hyödyt yrityksen näkökulmasta

Tutkimuksessa selvitettiin haastatteleamalla mentoroinnin tavoitteita mentorointi konseptista myynnin liiketoimintayksikössä. Tutkittiin myös mentoroinnin tuomia hyötyjä. Mentoreille ja aktoreille esitettiin kysymyksiä mentoroinnin tavoitteista ja hyödyistä yrityksen näkökulmasta katsoen. Mentoroinnin hyödyistä kysyttäessä kaikki haastateltavat vastasivat suunnilleen samalla tavalla. He vastasivat, että on opittu nopeasti suuri määrä asioita ja ollaan tuottavia yritykselle sekä sitoutuminen yritykseen on voimakkaampaa. Mentoroinnin myötä asiakaspalvelusta on tullut jouhevampaa ja laatu on kasvanut. Pystyttiin palvelemaan paremmin ja myös tuotettiin itselle enemmän onnistumisen tunteita. Kysyessäni mentoroinnin hyödyistä aktoreilta, sain muun muassa seuraavia vastauksia. Tässä kahden aktorin näkemys hyödyistä.

*”Mentoroinnin hyötyjä on, että meidän palvelu on entistä jouhevampaa ja meidän asiakkaat ei jonota linjoilla, asiakastytyväisyys on parempi, laatu kasvaa ja se kumuloituu suoraan myyntiin.” (Aktori 4)*

*”Hyödyistä vielä sen verran, että henkilökunnan pysyvyys on parempi. Että ihminen ei ala miettimään toista työpaikkaa, jos ei koe painetta siitä asiakaspalvelutilanteesta.” (Aktori 4)*

Päätavoitteena mentoreilla oli korostaa aktoreille auttamisen kulttuuria. Aktorit tunsivat itsensä lämpimästi tervetulleiksi ja avoimuus sekä toisten auttaminen olivat lähtökohtaisesti sekä mentoreiden, että aktoreiden tärkeimpiä asioita. Yksi mentori vastasi mentoroinnin alkuperäisen tavoitteen olleen vähentää tukeen soitettujen puheluiden määriä ja esimiehen työtaakkaa. Ensisijaisena tavoitteena oli myös sitouttaa uudet työntekijät, jotta välttyttäisiin rekrytointi prosessin uusimiselta. Seuraavaksi yhden mentorin ja yhden aktorin vastauksia kysyttäessä mentoroinnin tavoitteista. Vastauksia peilataan tietoperustan 2.4.2 kappaleeseen.

No siis meillä oli aluksi palaverit meidän silloisen esimiehen kanssa siitä asiasta, että mitä tältä nyt sitten odotetaan. Alkuperäinen tavoite oli juuri se, että saataisiin vähennettyä just niitä tukipuheluita ja sitten sen lisäksi siinä oli myös se, että toivomuksena oli se että ulkoistettaisiin itemme lopulta siitä kokonaan sitten siinä kohtaa, kun se tietotaito on ryhmällä noussut riittävän suureksi ja mä haluan myös kattoo, että kenelläkään ei ole huono olo työssä. (Mentori 2)

Mentorihan on ollut isossa roolissa, sitä kautta on saanut sitä tietoa ja sit se ihan perusmotivaatiotekijä. Ei pelkästään mitä sä sanot, vaan miten sä sanot, niin mentorilta on saanut siihen vinkkejä. Ja sit mentorin kanssa on helpompi jutella, kun tuen kanssa. Sitä näkee sen henkilön ja sitten kyl se menee mun mielestä sillein paljon helpommin. Mentorin pystyy kohtaamaan paljon paremmin. Todennäköisesti se mentori kuitenkin on sillein tuttu henkilö, niin se osaa just sulle kertoa sen asian paremmin kuin puhelimen välityksellä. (Aktori 5)

Kaikki mentorit olivat yhtä mieltä siitä, että mentorointi oli toiminut hyvin ja he olivat saaneet hyvää palautetta Mentor-konseptista. Mentoreilla oli tavoitteena opettaa uudet asiat mahdollisimman nopeasti ja aktoreiden tuli sisäistää heidän opetuksensa mahdollisimman hyvin. Tämä siksi, että haluttiin mahdollistaa mahdollisimman pian tuottava työskentely osaamisen perustason saavuttamisen myötä. Mentorit kertoivat toimivansa esimerkkeinä, jotta talon tavat ja pelisäännöt tulisivat tutuksi. Lisäksi tavoitteena oli sitouttaa työntekijöitä. Seuraavaksi pari mentorin esimerkkiä tavoitteista. (Ks. 2.4)

Itse asiassa asetin jo vuoden alussa tavoitteekseni tottakai sen, että jokainen työllistyi, jonka kans teen työtä ja haluis olla täällä töissä. Mut mitään konkreettista välitavoitetta ei ole ollu. Ihan senkin takii, että kaikki oppii niin eri aikaa ja eri tavoin. Mä oon kuitenkin aika paljon vastuussa siitä miltä tää työpaikka näyttää. Meille syntyy kulttuuri, että kuunnellaan ja tehdään yhdessä. Osataan puuttua aktorin henkilökohtaiseen tilanteeseen. (Mentori 1)

Tuskin mitään konkreettisia tavoitteita oli. Aika vaikeeta niitä mitata mitenkään. Varmaan semmosta niinku, kun mentoroinnin yks pointti on ollut, että saa ihmisiä jäämään töihin, niin varmaankin yks tavoite on ollut, että mentorit pystyisi siirtymään firman sisällä muihin tehtäviin, eikä poistuis muualle. Kolme meistä mentoreista on siirtynyt firman sisällä muihin tehtäviin, että siinä mielessä se tavoite on onnistunut. (Mentori 3)

Koko tiimin tavoitteet esitettiin viikkopalavereissa suullisesti aktori ryhmälle, mutta niistä ei jäänyt tietoa raportoinnin muodossa. Ne eivät ulottuneet henkilökohtaiselle tasolle huomioiden yksilöiden välisiä eroja. Henkilökohtaisia tavoitteita ei siten kerrottu selkeästi ja niitä ei myöskään raportoitu. Yhden mentorin mielestä konkreettiset henkilökohtaiset tavoitteet oli vaikea asettaa, kun työ ei ole ”liukuhihnatyötä”. Sitä mentori kuvasi vastauksessaan seuraavasti.

Lähinnä just sen takia mitä aikasemmin mainitsin, että täs ei oo tarkoitus tehdä semmosta liukuhihnatyötä tai mitään muuta, niin on vaikea asettaa konkreettisia tavoitteita ja ihmiset oppii eri aikaan ja se ei välttämättä tarkoita, että on huono tässä työssä, jos puhuu vaikka kaks tuntii vähemmän puhelimesta kuin toinen päivässä. Pääperiaatteena olis se, että jokainen pystyy tekemään sitä työtä ja jokainen työllistys kuka haluaa työllistyä tänne. (Mentori 1)

Kuitenkin aktorit kertoivat kaipaavansa juuri henkilökohtaisia tavoitteita seuraavaan tapaan. Vastaus liittyy teoria osuuden kappaleeseen kaksi mentorointiprosessin tavoitteisiin ja tyyliin.

Jatkuvasti tulee uusia tilanteita esiin tuossa työssä ja se jatkuva mentorointi on tärkeä tekijä. Jos haluis optimoida, niin mentori vois coutsata tavallaan ja se tulee tavoitteiden kautta. Että jos meillä on ensin tavoitteet ja ne asetetaan jonkunlaiselle aikajanelle, niin sit se mentori vois olla sellanen, jonka kanssa käytäis läpi pitääkö tavoitesuunnitelma paikaansa ja tavallaan tietäis missä mennään ja se vähentäis stressiä. Selkeesti kuvattu prosessi, jossa on tavoitteet ja välitavoitteet ja sitä käydään sit sen mentorin kanssa läpi aika ajoin. (Aktori 3)

Suurella mittakaavassa tavoitteet ymmärrettiin yrityksen hyödyn kannalta, mutta omaan ammatilliseen kasvuun liittyvät tavoitteet muodostettiin itse, koska niitä ei ollut. Suurin tavoite osaamisen nopean kehittymiseen ja sitouttamisen suhteen oli selvillä, mutta sen tarkemmin haastateltavat eivät osanneet muita tavoitteita määritellä. Nopea oppiminen ilmeni myös kysyttäessä mentoroinnin hyötyjä haastateltavilta, joten tavoitteet ja hyödyt lähtivät toisiaan. Tavoitteet kiinnostavat ja henkilökohtaisia tavoitteita kaivattiin, ennen kaikkea oman osaamisen peilaamiseen. Kaikki haastatellut aktorit innostuivat puhumaan korotetusti tavoitteista ja kokivat tarvitsevänsä uusia tapoja henkilökohtaisten tavoitteiden hahmottamiseksi. Seuraavaksi kahden aktorin vastaus tavoitteista. (Ks. 2.4.2)

*"Osittain tavoitteet on itse asetettuja myöskin, kun ei oo semmosta tiettyä raportoitua juttua, niin ei oo tiedetty välttämättä oikein, että mitkä on ne asetetut tavoitteet. Elikä ne on enemmän semmosii itse luotuja tavoitteita. Nyt mulla on vain mielikuva tavoitteista" (Aktori 2)*

Motivoituneisuuden suhteen ei kenelläkään haastatellulla ollut ongelmia. Kaikki olivat motivoituneita ja heillä oli suuri halu kehittyä nopeasti alan ammattilaisiksi. Aktoreiden mielestä, kun saadaan nopeaa apua, niin sitten tulevaisuudessa ei enää kysytä toiselta ja näin ollen "tuhlata" toisen aikaa. Aktorit mainitsivat kehittämiskohteiksi muun muassa epävarmuuskohteiden löytämisen ja sitä kautta tuen saamisen omien heikkouksien kasvattamiseksi vahvuuksiksi. Virheiden panikointi väheni ja jatkuva mentorin pieni positiivinen palaute lisäsi motivaatiota. Tukiopetusta sai, jos vain osasi sitä proaktiivisesti pyytää. Ilmapii-ristä mainittakoon, että mentorit pitivät yllä motivaatiota positiivisen ja kannustavan palautteen myötä. Näin ollen se oli heidän tapansa kasvattaa aktoreiden motivaatiota.

Kysymykseen jaksamisesta kaikki vastasivat, että olivat jaksaneet hyvin. Yksi aktori mainitsi jaksamiseen liittyen työskentelyvarmuuden lisääntyneen, kun tietää läheltä löytyvän mentorin. Asennetta heidän välillään kuvasi käsite pikkuveli/ isovelji. Mentori auttoi koko porukkaa sulautumaan yhteen. Seuraavaksi aktorin esimerkki kokemuksestaan mentorin asenteesta, joka vaikuttaa mentoroinnin onnistumiseen, motivaatioon ja työssä jaksamiseen, liittyen mentorin rooliin ja tavoitteiden toteutumiseen, joista kerroin tietoperustan kappaleessa 2.5.

*"No mä veikkaan, et se oli sellaista, et opit jonkun homman sitten kerralla kunnolla ja sit sitä tiät sä kannustettiin." (Aktori 5)*

*"Tai sit, kun tulee duuniin, niin se on aina iloinen, niin tommoset pikku eleet ja asiat mulla ainakin lisää motivaatiota." (Aktori 5)*

Aktoreiden ainoa selkeä merkki tavoitteiden saavuttamisesta oli vakituisen tiimiin pääseminen. Vakituisen tiimiin vaihtamisen ajankohta vaihteli kahden kuukauden ja kolmen kuukauden välillä. Mentoreillekin oli epäselvää, milloin aktorit vaihtavat vakituisiin tiimeihin.

Mentoreiden työn laadun valvonta perustui esimiehen kanssa käytyihin keskusteluihin ja ”mutu” tuntumaan. Mittareita tai mitään muutakaan dokumentointia asiasta ei ollut. Alla mentorin näkemys kysyttäessä laadunvalvonnasta.

*”Mä veikkaan, että esimies valvoo mun työn laatua. Esimerkiks mulla ei oo tiedossa kuinka monen pitäis työllistyä. Ei ole sen enempää laadunvalvontaa tai mittareita ja ite pitäisin kyllä mittareista ja tuloshakuisuudesta.” (Mentori 1)*

### **5.3 Haastateltavien kokemukset mentoroinnista**

Mentoreille esitettiin kysymyksiä liittyen siihen, mikä innosti mentoroimaan, mitkä olivat omat tavoitteet mentoroinnille ja kuinka omat tavoitteet saavutettiin. Kysyttiin myös mitä ongelmia mentoroinnin aikana oli ilmennyt ja kuinka ne koettiin sekä mentoroinnin kehittämiseen mielipidettä. Kysymykset oli aseteltu siten, että saataisiin vastauksia mentoreiden kokemuksista mentorointi prosessin suhteen. Aktoreilta kysyttiin kokemusta mentoroinnin onnistumisesta.

Mentorit painottivat palveluasenteen tärkeyttä. Jokainen mentori halusi auttaa toisia sydämestään ja koki sen tunteen välittyneen myös aktoreille. He halusivat viestittää aktoreille lämmintä tervetuloa taloon ja olla läsnä alun kaaoksessa. Seuraavaksi mentorin näkemystä auttamisen kulttuurista, liittyen mentorien rooliin ja kappaleeseen 2.3.1. sekä kappaleen 2.4 mentorointiprosessiin.

*”Mun mielestä aina pitää olla aikaa sille, että kuunnellaan muitten ihmisten ajatuksia ja tunteita sen työn suhteen. Koska silleinhän voidaan rakentaa sitten semmonen työympäristö, missä ihmiset haluaa lopulta olla ja missä vedetään tosiaan kaikki yhtä köyttä.” (Mentori 2)*

Yksi mentoreista koki, että hän oli onnistunut oivalluttamaan aktoreita ja löytänyt vahvuuksia sekä heikkouksia. Vahvuuksien ja heikkouksien löytämisen myötä hän oli tukenut ja vahvistanut oppimista eri tavalla eri ihmisillä. Tässä seuraavaksi mentorin näkemys omasta mentorointityylistään ja kokemuksestaan. (Ks. 2.6.1)

*”Pystyin samaistumaan siihen tilanteeseen, kuinka pelottavaa se oikeesti on aluksi. Sit se tuntu jotenkin tosi tärkeeltä tehtävältä, kun pääsee sellaiseen asemaan, että voi nostattaa oikeesti jonkun toisen työmoraalia ja työmotivaatiota sitten sitä kautta, että on semmonen henkinen tuki” (Mentori 2)*

Aktorit kokivat myös, että mentorit olivat heistä oikeasti kiinnostuneita ja he halusivat auttaa. Aktoreiden mielestä mentorointi lisäsi yhteisöllisyyttä. Seuraavalla tavalla yksi aktori kuvasi yhteisöllisyyttä. Tämä perustuu kappaleeseen kome ja vuorovaikutukseen.

*”Semmonen tiimihenki muodostu tosi nopeesti ja on semmonen me henki, mikä on tosi hyvä juttu työpaikalla. Ei ole muodostunut semmosia kuppikunta juttuja tai muuta vastavaa.” (Aktori 2)*

Tehtävä on tuntunut alkaessaan tärkeältä jokaiselle mentorille ja työn tärkeys on pysynyt voimavarana koko mentorointiprosessin aikana. Kaikki mentorit kiittelivät sitä, että mentorointiin oli resursoitu aikaa ja yhdessä onnistumisen kokemus oli toteutunut. Yksi mentoreista esitti mielenkiintoa mentorien kouluttamiselle ja myös toisen mentorin mielestä mentoroinnille tulisi antaa enemmän tilaa kasvaa ja kehittyä, jotta se voisi vastata paremmin aktoreiden tarpeisiin. Mentorien työnkuvat eivät olleet selkeät ja yleensä koko ”mentorointi” sanana ei ollut selvä haastateltaville. Haastateltavien oli vaikea ymmärtää sen sisältöä ja mitä kaikkea se yleensä voisi käsittää. Enemmänkin mentorit kokivat mentoroinnin hyvänä työuran jatkeena. Heille oli ehdotettu mentorointia ja he olivat ottaneet haasteen vastaan. Mentori kuvaa vastauksessaan seuraavasti kokemusta mentoroinnin aloituksesta liittyen mentorointiprosessiin ja lukuun 2.4.

Sen takia, että oli tehnyt tota asiakasneuvojan työtä jo sen pari vuotta ja ajatteli, että se olis sellainen seuraava haaste ja sit se vois näyttää hyvältä uran kannalta ja ihan oikeastaan sen takia, että saisi uusia haasteita. Tavallaan koki, että on jo tehnyt tarpeeksi sitä työtä mitä täällä nyt tavallaan on tehnyt ja sit on ihan kiva saada jotain muutosta ja muutenkin on aina ollut silloin aikaisemminkin, kun on ollut näissä tehtävissä, niin on ollut sillein ihminen, joka tykkää auttaa muita ja ottaa vähän sitten uusia työntekijöitä huomaansa. Mun mielestä on kiva onnistua yhdessä. (Mentori 1)

Asiat jäävät paremmin mieleen, kun niitä käydään läpi kasvokkain keskusteluilla. Intra koettiin liian hankalaksi ainakin alkuvaiheessa. Tieto oli liian hajanaista ja tiedon haku vei liian kauan aikaa. Kahvi- ja lounastauot olivat se ainoa paikka kokemusten jakoon ja työasioista vapaaseen keskusteluun. Mentorointiprosessin resursseja aktori kuvasi seuraavasti. Tämän voi yhdistää tietoperustan osuuteen, jossa kerrotaan mentorointiprosessin luomisesta ja aikatauluttamisesta. (Ks. 2.4)

Se semmonen työnopastuksen ulkopuolinen mentorointi. No tietysti sitä käytiin aamupalavereissa sitä ammattitaidon kehittämisjuttua, mutta paljon sitten jäi jonnekin tauoille ja tämmösille jäi sitten. Jos ite olisin tuossa mentorin roolissa, niin ehkä toivoisi, että olis enemmän aikaa niille ihmisille. Saattaisi tulla semmonen fiilis, ettei kerkeä riittävän syvällisesti ja tarkasti paneutumaan mitä siinä työnopastuksessa tulee ja sitten se työnopastus vie niin ison osan siitä ajasta, että sille varsinaiselle mentoroinnille jää aika vähän aikaa. (Aktori 1)

Mentorien mielestä mentoroinnin aikataulutus ei ollut selkeä ja sitä haluttaisiin kehittää. Mentorit haluaisivat löytää aktorien heikkouksia ja vahvuuksia enemmän ja kanavoida hiljaisen tiedon siirtoon uusia malleja. Mentorin roolin työnkuva on tällä hetkellä heille hiukan epäselvä. Mentoroinnin raamit ja tavoitteet eivät ole tarkkaan määriteltyjä. Systemaattisuus ja tarkat check listaukset puuttuvat kokonaan. (Ks. 2.6)

*"Ehkä siihen miten sen starttikurssin jälkeen pääsee messiin, niin siihen tarkemmat check listat ja vastuut mentoreille. Ehkä siihen jotain semmosta systemaattista ja yhdenmu-  
kaista."* (Mentori 3)

Yksi mentori rooli nimikkeellä haastateltu kertoi toiveesta saavuttaa oma toimenkuva. Jotta mentoroinnin ote itse työhön säilyy, niin kaikki mentorit pitivät yksimielisesti tärkeänä opettavan työn rutiinin säilyttämistä. Rutiini opetettavasta työstä säilyy ainoastaan teke-  
mällä sitä. Tämä tarkoittaa, etteivät he voi keskittyä täysin mentorointiin, vaan hoitaisivat myös myyntityötä välillä. Seuraavaksi pohdintaa mentorin roolista kahden mentorin kerto-  
mana. Kappaleessa 2.3.1. on kerrottu mentorin roolista ja 2.4 mentorointiprosessista.

Nyt ollaan tilanteessa, etten tiedä ihan selkeesti mikä se oma työnkuva on? Se on outoa, että meitä kutsutaan asiakasneuvojiksi, kun me mentoroidaan. Toiveena ehkä semmonen, että tästä tulis oma työnkuvansa. Tosi vähän koen enää olevani asiakasneuvoja. Semmone ehkä kehityskohde. Liittyy siihen, että selkeytetään koko ajan prosessia. Toivon tulevaisuudessa selkeyttä meidän työkuvaan ja että me ei olla ihan tavallinen tiimi. Se koko ajan selkeytyy se meidän rooli. (Mentori 1)

Mun nimike oli edelleenkin tuntityöntekijä, mutta kuitenkin mun rooli oli mentoroida. Ei siihen mitään erityistä focusta ollut. Ihan rehellisesti sanottuna työnkuva oli, että ihan mitä vaan tarvii, niin tehdään. Tietysti monesti oli niin kova kiire kaiken muun sen itse mentoroinnin ja fasilitoinnin kanssa, että ei siinä niinku tosi vähän jäi aikaa sille asiakastyölle, mutta jos sellaisia hetkiä tuli, niin välillä oli vaikeaa motivoida itse-  
ään asiakastyöhön. (Mentori 3)

Kappaleessa 2.3.2. on kirjoitettu lisää mentorin ja esimiehen roolien vastuista. Alla mento-  
rin näkemys siitä mitä mentorin rooli voisi muun muassa sisältää ja miten se voisi olla esi-  
miehen tukena.

Voi olla, että mentorin kanssa uskalsi keskustella avoimemmin ja vapaammin jostain työasioista. Sitten kun mäkin ehdin siinä 1,5-vuotta olla mentorina, niin tuli vähän niinku vastuita lisää, että saatto olla sitten tiimipalaverin pitämistä, esimiehen tuuraa-

mista esimerkiksi kesälomien aikana ihan niinku esimies asioissa ja jotain soittovirtojen skillien hallintaa ja tämmöstä. Ihan ensin siinä oli siis aktorien tukemista ja auttamista ja sen jälkeen esimiehen auttamista. (Mentori 3)

#### 5.4 Vuorovaikutus ja SECI-malli mentoroinnissa

SECI-malli luo oman kuvion tiedon muuntumiselle näkymättömästä näkyväksi vuorovaikutuksen avulla. Tämän kuvion selvittämiseksi esitettiin kysymyksiä palautteen annosta, yhteisöllisyydestä, vuorovaikutuksesta. Kysyttiin myös tiedon soveltamisesta, tiedon sisäistämisen tapahtumasta ja tiedon jakamisen kontekstista.

Mentorien mielestä yhteisöllisyys on kasvanut ja ryhmäytyminen on ollut helpompaa perustietojen kasvun myötä. Mentorit loivat alussa turvallisuuden tunnetta aktoreille. He järjestivät yhteisiä tapaamisia tiedon jakamiseen ja kokemusten jakamiseen. Rohkaisevalla palautteella mentorit tukivat vahvuuksia. He myös tapasivat keskenään ja suunnittelivat, kuinka edetään. Tapaamisissa mentorit jakoivat mentoroinnista saatuja kokemuksia.

Kaikilla mentoreilla oli yhtä suuri halu jakaa tietoa ja keksiä uusia toimintamalleja tiedon jakamiseen siten, että se tukisi jokaisen omaa henkilökohtaista oppimistapaa. Kaiken taustalla haastatelluilla oli kuitenkin tahto levittää kulttuuria yhdessä oppimisesta. Mentorien mielestä vuorovaikutus on tärkeä osa työtä ja vastauksissa yhdistyi kappaleen kolme tietoperustan osuus vuorovaikutuksesta ja SECI-mallista. Kysymystä vuorovaikutuksesta aktorit ja mentorit kuvasivat seuraavilla neljällä vastauksella.

Mulle vuorovaikutus työssä on melkein se tärkein asia mitä mä tiedän, jos tulee joku tämmönen mitä mä en tiedä, niin siit on paljon apuu, kun siinä on joku kollega joka tietää sen asian ja voi kertoa siitä mulle. Sitä voi vähän niinku jakaa ne sen painajaistarinat ja sit tietää miten siinä pitää toimii. Vuorovaikutuksen tavoitteena pitäis olla se, että kaikki osaaminen kehittyy. Jos ei kukaan niinku tavallaan jaa niitä omia hyviä kokemuksiaan ihmisille, niin miks sen kaverin pitää miettiä se mopo ite ja mun mielestä siinä mä oon ite yrittäny jossain vaiheessa niinku, että miks ei me jaeta hyviä kokemuksia. (Aktori 5)

No vuorovaikutus lisää yhteisöllisyyttä ja tukee oppimista ja on mun mielestä tärkeä osa työ kulttuuria ja tota hyvällä mentorilla on siinä valtavan iso rooli. Tavallaan omalla esimerkkillään näyttää kuinka täällä työssä toimitaan. Mulle vuorovaikutus työssä merkitsee tiedon siirtoa ja työn sujuvuuden helpottamista. (Aktori 2)

Toivois, että saisi ottaa enemmän kantaa puutteisiin ja antaa tukiopetusta. Vois antaa vielä enemmän vinkkejä ja hiljaista tietoa. Se voi olla yhtiön näkökulmasta, että me saatais enemmän aikaa. Tottakai siinä on se laatunäkökulma. Mentoreilla voisi olla omat tukioppilaat ja ne voisi käydä esimerkiksi erilaisia verkkokeskusteluja keskenään. Ihan verkkotapaamisia esimerkiksi. Silloin voisivat olla vaikka eri kaupungeissa. Kysyis miten menee? Ja ois tavallaan se tukihenkilö? (Mentori 1)

Kysyttiin miksi kokemusten jakaminen on tärkeää ja miten aktori kokee vertaismentoroinnin, joka on mentoroinnin nykymuoto ja perustuu täysin SECI-malliin? Näistä on kerrottu kappaleissa 2.3 ja 3.1. Alla aktorin vastaus kysymykseen kokemusten jaon tärkeydestä.

Kokemusten jakaminen lisää osaamista. Vertaismentorointi on hyvä toimintamalli ja se voitaisiin asentaa rakenteeseen. Jos se on hyväksytty toimintamalli, jolle on tilaa ja aikaa, niin silloin sitä hyödynnetään. Se on niinku hyväksi, että se käytetään toisen kysymykseen vastaamiseen aikaa. Mentorointi nopeuttaa tiedon saamista ja osaamista. Omaksuminen tapahtuu nopeammin. Toinen asia siinä ihmiseltä ihmiselle oppimisesta, niin mentorit suodattaa tunnetiloja ja vähentää stressiä ja stressivapana pystyy oppimaan paremmin kuin stressissä. (Aktori 3)

Mentorit kokivat tarvitsevänsä rakentavaa palautetta, jotta voivat kehittyä ja kehittää lisää mentorointi tyyliään. Mentorit olivat jo oivaltaneet, ettei tiedon jakaminen ”kalvosulkeilla” ole se paraskeino. He ymmärtävät aktorin kuulemisen tärkeyden tiedonannon kehittämisen suhteen.

Palautteenanto on yrityksessä spontaania ja siten hetkeen perustuvaa. Palautetta annetaan sekä rakentavasti, että kehuja muodossa. Huomioitavaa on, että palautekeskusteluja ei raportoida. Mentorit ja aktorit eivät kokeneet palautteen saamista hankalana, vaan ymmärsivät palautteen merkityksen. Yksi mentori kertoi hienosti, kuinka molemmien puoleinen palaute koko konseptille lisää motivaatiota ja sitä kautta arvostuksen tunnetta mentoreille. Palautteenanto koettiin niin sanottuna lumipallo ilmiönä. Kun se on sisällytetty kulttuuriin, niin palautteen saamisesta ja antamisesta tulee arkipäiväistä, kasvattaen innostavaa ilmapiiriä. Mentorit kaipasivat konkreettista palautetta ylemmältä taholta. Seuraavaksi kahden aktorin ja yhden mentorin vastaus palautteen annosta työelämässä. Nämä vastaukset liittyvät tietoperustan kappaleeseen kolme.

*”Sit oli se jatkuva pieni palautteenanto mentorilta. Että hei te ootte menestynyt hyvin” Aktori 4*

*”Palautetta annetaan työn ohessa ja se kuuluu siihen tekemiseen muutenki. Että ei ole olemassa sellaista hetkeä, että hei nyt mennään päälle ja annetaanpas tuolle positiivinen palaute, vaan se on semmosta, että se niinku soljuu siinä työn teon mukana.” (Aktori 2)*

*”Ylemmältä taholta emme ole saaneet palautetta. Yleisesti esimiehen kanssa ollaan läpi käyty miten on mennyt, mutta konkreettista palautetta ei ole ollut.” (Mentori 1)*

Erikseen suunniteltuja henkilökohtaisia tapaamisia mentorin kanssa ei aktoreilla ollut ja mentorit puhuivatkin paljon toiveestaan havainnoida paremmin aktoreita ja siten löytää paremmin heidän vahvuuksia ja heikkouksia. Tiedon jakamisen suhteen tämä on tärkeä asia



oivaltaa, koska tiedon jakaminen perustuu oman osaamisen kasvuun ja oma kasvu mahdollistuu omien vahvuuksien löytämisen myötä ja niitä tukemalla. Omaan kasvuun kuuluu myös heikkouksien tunnistaminen, jotta kehittymistä tapahtuisi. Mentorit kokivat hyvän olon tunnetta saadessaan auttaa mentoreita. Kerrottiin ylpeyden tunteesta, joka oli tullut huomattaessaan aktorin osaamisen kehittyneen. Tämä liittyy vahvasti vuorovaikutukseen kappaleessa 3.1. sekä mentoroinnin kehittymiseen neljännen sukupolven mentoroinniksi (Ks. 2.)

Niin mä sitten niissä samoissa asioissa autan ja vähän sitten keskustellaan niistä asioista, tosi pitkältihän se on mennyt siihen, että mitä enemmän ihmiset on oppineet, niin vois ajatella, että tarvitaan vähemmän apua, mut se sit ehkä mennyt enemmän siihen, että se on muuttunut se auttaminen enemmän just semmoseen keskustelemaan suuntaan sen osalta sitten, että multa kysytään mun mielipidettä ja samalla he ite vastaa, että toisaalta, eiks se vois mennäkin näin ja sitten mä yleensä vastaan, että vois, et tässä on eri tavallaan näkökantoja siihen, että mitä tässä voi tehdä sitten, että se on ollut mukava huomata, että siinä on semmosta evoluutiota ja sitten sen lisäksi se mikä on itseasiassa mun yks suosikki juttu näistä kaikista on se, että mä saa hoitaa reklamaatioita ja negatiivisia asiakaspalautteita. Tai sitten se, että jos jollain on tosi ikävä asiakas tai joku tämmönen tosi haastava tapaus, niin mä voin tulla sitten tuplaluureihin ja sit laittaa sit sen tosiaankin mutelle ja sit mä otan heidät ja tuun siihen sit jatkamaan sitä keskustelua, et sitten mä oon sanonut kaikille, että kenenkään ei tarvii olla täällä töissä pahoittamassa mieltään. Jos tulee joku semmonen tosi raskas asia, niin sitten mä otan sen mielummin heiltä ja he voi keskittyä ihan siihen työntekoon ja vaikka kuunnella siitä vierestä, et miten mä hoidan sen sitten siinä kohtaa. Et mä hoidan aika paljon semmosia asioita. (Mentori 2)

Aktorit nostivat esiin vuorovaikutuksen nopean kasvun mentorin avustuksella, sekä yhteisöllisyyden lisääntyneen Mentor-konseptin myötä. Aktorit kokevat merkitykselliseksi jakaa omia oivalluksiaan ja toimintamallejaan tiimin keskuudessa. Omakohtaisille tarinoille tuntui olevan halu löytää aikaa. Tarinoiden avulla jaetaan muodostunutta tietoa ja näin ollen kaikkien ei tarvitse kokea kaikkea eka kertaa, koska tietoisuus on lisääntynyt. Oman tiedon peilaaminen toisen aktorin tietoon muodostaa tilanteita, joissa oppiminen tapahtuu toista kuunnellen ja innostaen sekä luoden uutta yhteistä toimintatapaa. Tällaiselle reflektoinnille toivottiin resursoitavan lisää aikaa. Monen aktorin mielestä sitä tapahtui paljon lounas- ja kahvitauoilla, mutta sille ei oikein löytynyt aikaa kiireisen työn keskellä. Seuraava vastaus kuvaa yhtä vuorovaikutustapaa ja perustuu tietoperustan kappaleeseen kolme tiedonsiirrosta.

*Mun mielestä semmonen ryhmäkeskustelu on aina hyvästä. Kyllä paras on se, että käydään tapauksia yhdessä läpi ja saa vähän näkökulmaa ja jos jollain on kokemusta, niin voi sit kertoa ja kyllä yleensä aina saa lisää tietoo.” (Aktori 4)*

Yksi aktori korosti sitä, että tiedon kysymiseen ei saisi sisältyä arkuutta, joka hidastuttaa prosessia. Toinen aktori korosti onnistumisen suhteen porukkahenkeä ja sitä, että ihmiset

auttavat toinen toisiaan. Hän toi esiin pienet toisen huomioimiset, jotka vaikuttavat onnistumisen tunteeseen. Seuraavana aktorin kommentti tunteesta liittyen tiedon jakoon ja kapaleeseen kolme.

Mun mielestä ei sais ainakaan olla semmosta tilannetta, että sulla on arkuus kysyä. On se sitten vieruskaverilta tai sitten tuelta. Koska sillonhan se sun prosessi on niinku tavallaan keskeytynyt ja sit kun se ei oo osun prosessi vaan se on asiakkaan asia siellä toisessa päässä.. (Aktori 4)

Konkareihin liittyvää yhteistyötä uusien asiakasneuvojen alkuvaiheeseen ja polulla eteenpäin ei ollut. Sekä mentorit, että aktorit kaipaillivat enemmän aikataulutettua yhteistyötä "facetoface" kohtaamisiin konkareiden kanssa.

Käytännön juttujen kautta ainakin itellään jää helpommin mieleen. Mietitään vaikka jotain omakohtaisia kokemuksia tai hyviä esimerkkejä, niin tota semmosten kautta mä ite opin nopeesti ja uskon, että semmosesta vois olla jollekin muullekin hyötyä. Monesti tekstit ja muut taulukoidut asiat menee ainakin itellään helposti ulkoa opettelemiseksi ja sitten jos puhut samaa kieltä asiakkaalle, kun mitä papereissa lukee, niin ei se asiakas koe sitä asiaa omaks, eikä välttämättä täysin ymmärrä, että mistä on kyse. Niin tuota se, että niitä asioita käännettäisiin kansan kielelle. (Aktori 2)

Kokemusten jakamisella ymmärrettiin välittyvän hiljaista tietoa ja tiedon kulun SECI-mallin mukaisesti tällaisessa tapaamisessa hiljainen tieto jalostuu, muuttuen näkyväksi ja sen jälkeen jälleen hiljaiseksi uusien henkilöiden mielessä. Erinomaisia tiedon jakoon liittyviä esimerkkejä olivat erilaiset yhteiset vinkkitapaamiset, joille oli erikseen kysytty esimieheltä aika. Yhteistyön ymmärrettiin kannustavan yhteisöllisyyteen, luottamukseen ja sitä kautta tiedon jakoon. Kun purki omia kokemuksia toisen kanssa, sai uutta pohjaa omalle työleen. Tässä aktorin näkemys asiasta.

Puhutaan paljon tuosta hiljaisen tiedon välittämisestä ja siirtämisestä. Firmassa on valtavasti semmosta hiljasta tietoa, mitä ei oo mihinkään kirjattu varsinaisesti ja sitä on tosi vaikea dokumentoida. Se että tota noin omia kokemuksia ja omia toimintatapoja jaetaan ja niistä puhutaan, on tärkeää ja se on iso osa sitä osaamista kuitenkin. Tarvittaisiin esimerkkejä kokeneemmilta työkavereilta, että joku olis käynyt kertomassa, että mä juttelen asioista tällä tavalla ja sen jälkeen olis sitä, että tää on niinku kuullostaa mun mielestä fiksulta ja sitten tuota miettiä omaa tapaa. (Aktori 2)

Yhden aktorin mielestä mentorointi voisi olla ryhmämuotoista ja sitä toteutettaisiin coach näkökulmalla. Hänen mielestään mentoroinnilla voisi olla esimerkiksi Skypeä oma kanava, jossa tietoa jaettaisiin henkilökohtaisesti. Hän koki myös vierustoverin häiritsemisen kysymyksillään noloksi ja kaipasi siksikin kanavaa, jossa olisi henkilö läsnä mentorina. Hän myös kertoo, että jakamalla kokemuksia oma osaaminen syventyy ja sillä tavoin saannallistamalla on mahdollisuus tuulettaa omia ajatuksia ja se taas lisää motivaatiota. Seuraavaksi aktorin vastaus.

Olis hyvä, että olis mentor henkilöitä, joille sä voit laittaa Skype-viestin. Koska mä ainakin koen vähän noloksi sen, että mun pitää vaivata sitä mun vieruskaveria koko ajan, kun se on sen työstä pois. Että jos olis nimetyt henkilöt, joiden puoleen voi kääntyä ja mentorin saatavuus olis voinut olla parempi. (Aktori 2)

Toisen aktorin mielestä napanuora mentoreihin katkaistiin liian pian vakituisiin tiimeihin siirtyessä. Mitään muuta sparrausta ei tullut tilalle, eikä etenemisille ollut strukturoitua mallia. Hänen mielestään yhteisöllisyyttä tiimien välille ei muodostunut tarpeeksi. Yhteisöllisyyden lisääminen kasvattaisi myös tiedon määrää. Hän kyseenalaisti koko tiedon leviämisen, mikäli tiimien välistä yhteistyötä ei pystytty lisäämään. Joten hänen mielestään hiljainen tieto jalostuu huonosti kokonaiskuvaan tällä hetkellä.

Yhteisöllisyys on aktoreiden mielestä mentorin läsnä ollessa huippua, mutta jotenkin vakituisissa tiimeissä ilman mentoria yhteisöllisyys häviää tai on ainakin vähäisempää kuin mentori tiimissä. Tämä oli kaikkien haastateltavien yhteinen mielipide. Mentoroinnin vaikutuksesta yhteisöllisyyteen kysymyksen vastaus aktorin sanoin.

Mun mielestä sehän oli siinä starttitiimissä tietynlainen yhteisö, mutta sit se levis. Enkä mä ainakaan saanut samanlaista yhteisöä mun nykyisestä tiimistä. Mut sit taas toisaalta sitä ei tarvitsekaan, koska kokee oman starttitiimin semmoseks niinku kenen viereen voi aina mennä ja niiden kans voi mennä aina tauolle. Kyl se antaa kans tietynlaista turvaa. (Aktori 1)

Erikoista on, että tuntityöntekijöiden tiimistä haastatellun aktorin mielestä yhteisöllisyys oli tämän tiimin kesken huippua. Juuri tässä tiimissä on mentori koko ajan läsnä. Aktori korosti mentorin vaikutusta hyvään vuorovaikutukseen. Kannustaminen tiimiläisten kesken ikään kuin ketjuuntui, lisäten yhteisöllisyyttä. Heille oli tyypillistä kysyä mentorilta, kun oma taito loppui. He kokivat, että mentori oli tukeen soittamista parempi vaihtoehto. Heille oli kehittynyt tapa, että kaikki uusi erikoinen tieto jaettiin muiden tiimiläisten kesken lähettämällä sähköpostia asiasta tai sitten se jaettiin ryhmäkeskustelussa. Vinkkien jako oli osa päivittäistä työtä ja se sujui luontevasti tiimin jäsenten kesken. Mentorin läheinen läsnäolo lisäsi turvallisuuden tunnetta ja hänen kanssaan keskustelu auttoi löytämään uusia näkökulmia, sekä innosti refleктоimaan omia ajatuksia. Monet asiat ovat niin sanotusti ”eka kerta”, joka kannatti jakaa tiimiläisten kesken ja näin ollen laajentaa heidän tietoaan. Onnistumisten ja mokien jakaminen kasvatti luottamusta ja auttoi aktoreita ymmärtämään omaa työtään ja oppimaan uusia asioita. Hyvä esimerkinä tiedon soveltamisesta ja piilevän tiedon esiintuomisesta on seuraava aktorin vastaus, jonka voi suoraan linkittää kapaleeseen 3.1. jolloin eksplisiittinen tieto yhdistyy eksplisiittiseen tietoon ja taas hiljaiseen tietoon uusille yksilöille.

Tottakai sillälailla, että kun saa jotain tietoa ja on käyty joku asia läpi miten joku asia kannattaa tehdä, niin mulla on sillein sisäänrakennettuna miten vois jonkun asian

tehdä mahdollisimman hyvin ja sitten kun omasta mielestäni olen keksinyt sellaisen toimivan mallin, niin mielelläni jaan sitä myös muillekin. Suullisesti jaan vinkkejä ja tietysti, jos tulee jotain kirjallisesti rustattua, niin mielelläni jaan sitäkin muille. (Aktori 2)

*”Niin sillon mä laitoin pitkän meilin koko tiimille. Et tässä on tietoo ja tän takia mä oon vuo-  
dattanu verta koko päivän. Mä oon välittäny kyllä tietoo eteenpäin ja mä oon saanu jopa  
kaks sanaa lisättyä Intraan.” (Aktori 5)*

## 5.5 Mentoroinnin tulevaisuus

Vastaaminen mentoroinnin tulevaisuuden haasteisiin ei ollut ollenkaan helppo kysymys haastatelluille mentoreille. Kysymys ymmärrettiin oman työnkuvan kehittämisen mielessä. Hajautunut organisaatio lisää mentoroinnin tärkeyttä ja mentorointi maanlaajuisesti voisi tapahtua esimerkiksi muodostamalla oma kanava mentoroinnille. Lisäksi mentorit toivoivat kurssitusta mentoroinnista, jotta osattaisiin palvella mahdollisimman hyvin aktoreita. Mentoroinnin nähtiin pysyvän tukevasti organisaatioissa, koska mentoreiden läsnäolo ja kasvotusten tapahtuvien keskustelujen tarve ei katoa digitalisaation myötä. Mentoroinnin tulevaisuus kysymykseen prosessin osalta sain esimerkiksi seuraavan vastauksen mentorilta ja aktorilta. Vastaus liittyy mentorointiprosessiin, jota kuvattu kappaleessa 2.4.

*”Jos konkareita laitettais itämään uusiin tiimeihin. No sit siinä voi tulla taas hankala tilanne, että onko sen konkarin rooli niinku mentoroida vai pitääkö senkin tehdä sitä vastaavaa työtä” (Aktori 4)*

*”Meillä on nyt pohdinnan alla, että mitä sitten. Minkälainen se meidän rooli pitäis olla siinä vaiheessa, kun ollaan menty pidemmälle ja oikeesti siellä alkaa ihmiset olla sen tasosia, et siellä voi lähtee jo niihin uusiin tiimeihin.” (Mentori 1)*

Yksi aktoreista vertasi mentorointia asiakaskokemuksen ymmärtämiseen. Hänen mielestään yleisesti katsottuna liiketoiminnassa asiakaskokemus on ollut aikaisemmin tärkeää, mutta ei olla ymmärretty mitä asiakaskokemus oikeastaan on. Hän vertasi mentorointia samaan tilanteeseen. Mentorointia ei oikein olla yleisesti ymmärretty mitä se on tai miksi sitä käytetään kaikkine ulottuvuuksineen. Hänen mielestään se tulee olemaan osana kulttuuria ja luonteva osa työtä tulevaisuudessa, kun sen ymmärretään palvelevan tulosta työntekijöiden kautta.

Kaikki aktorit näkivät mentoroinnin roolin kasvavan tulevaisuudessa. Siinä tulee yhdistymään coach, tutor, tukihenkilö tai joku muu vastaava. Mentoroinnin rooli kasvaa tulevaisuudessa tuoden ihmisiä yhteen työasioiden äärelle. Vuorovaikutuksen osuus osaamisen

tason ylläpidossa tulee kasvamaan. Edelleen korostettiin, että mentorointi tulee yleistymään hyvänä tapana kasvattaa tulosta. Mentorin tehtävänkuva on laaja ja monimutkainen, eikä tänä päivänä pystytä käsittämään mitä kaikkea se tulee sisältämään. Tässä yhden mentorin ja kahden aktorin vastauksia mentoroinnin tulevaisuudesta.

*”Voisko mentorointia toteuttaa jonkinmoisella verkkokurssilla tai jotain? Flexi tiimissä on ollut sellainen skype kanava mentoreille. Miks ei meillekin sit semmonen tulevaisuudessa?” Mentori 1*

Se yks mitä se vaatii, on mentoroinnin kehittäminen, kehittyminen. Ihmisten niinku oman osaamisen kehittäminen, että se on niinku jatkuvaa. Semmonen mentoroinnin ja valmennuksen ja coahcauksen niinku ja vuorovaikutustaitojen yhteiskehittäminen. Kun työelämä pirstaloituu, etätyö, digitaalisuus ja kaikki tää, niin silloin mentoroinnilla on paljon suurempi rooli, joka sitten tuo ihmisiä yhteen niiden työasioiden ratkaisemisen äärelle. Eli kun se digitalisoituminen saattaa etäännyttää ihmisiä siitä työpaikasta ja työyhteisöstä, niin tää niinku tuo niitä kohtaamisia. Näen mentoroinnin mahdollisuutena. (Aktori 3)

Mä veikkaan, että tää mentorointi on tosi yleistynyt ylipäänsä ilmiönä. Että sitä kyllä monessa firmassa tullaan sit huomaamaan, et tää tuo tulosta paremmaks. Mä veikkaan, et se mentorin tehtävä monimutkaistuu ja tulee uusia vaatimuksia. Periaatteessa tota hommaa voi laajentaa vaikka mihin. En mä sit tiedä, jos on vaikka joku henkilö, jota ei oikein sytytä duuni, niin sit vois mentori hoitaa tämmösiä. Olis läsnä ja olis ongelmanratkoja. (Aktori 5)

## 6 Pohdinta

Tutkimustuloksista esiin nousi mentorointi käsitteen määrittämisen ongelmia. Mentorointi käsitteenä ei ollut selkeä haastatelluille, eikä se ollut kirjallisuudessaakaan selkeä kokonaisuus sen muuntautumiskyvyn vuoksi. Viime vuosina mentorointi on taipunut erilaisiin lähtökohtiin yritysten tarpeen mukaan. Tavoitteena mentoroinnilla on ollut luoda toimintaympäristö, jonka kulttuurina on kehittyä ja kasvaa. Koska mentorointi muuntautuu moneksi, niin sen kehittyminen yrityksen menestymisen tukena työelämässä laajentuu tulevaisuudessa. Sitä voidaan käyttää työntekijän kokonaisvaltaiseen tukemiseen ja siten se ei keskity pelkästään työhön.

Mentorointi on nykyään osa yritysten kulttuuria ja henkilöstöstrategiaa ja näin ollen se liittyy myös toimeksiantaja yritykseen. Mentorointia käytetään tiedon välitykseen ja sillä ylläpidetään yrityksen osaamistasoa, joten sen sisällyttäminen yritykseen kulttuuriin vaikuttaa suoraan tulokseen. Mentorointi on oppimismenetelmänä hyvä silloin, kun on tarve siirtää nopeasti tietoa toiselle henkilölle. Tämä tulee ottaa huomioon kohde organisaatiossa, jossa tiedon suuri määrä on haaste.

### 6.1 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kohdeyhtiön mentor- konseptiin osallistuneiden henkilöiden haastatteluilla mikä on mentoroinnin nykytila yrityksessä ja kuinka mentor-konseptia voisi kehittää. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia myös mentoroinnin tuomiin hyötyihin ja kartoitettiin mentoroinnin ongelmia. Kysymykset oli laadittu siten, että niiden avulla saatiin luonnollista keskustelua aikaiseksi ja päästiin syvälle mentoroinnin suhteessa ihmisen omaan sisäiseen maailmaan. Jokaisella haastattelulla oli havaittavissa tarve tulla kuulluksi ja arvostetuksi. Tutkimuksen kohteena olleesta Mentor-konseptista ei löytynyt dokumentoitua tietoa.

Nykytilanteessa myynnin liiketoimintayksikköön oli palkattu suuri määrä uusia asiakasneuvoja ja siten mentoroinnin rooli oli korostunut yrityksessä. Mentor-konseptissa oli meneillään suuri kehitysvaihe ja siksi oli aivan selvää, että siinä löytyi kehitettävää. Tällä hetkellä Mentor-konsepti perustui ryhmämuotoisuuteen ja alussa perehdytysmentorointiin. Sen päätarkoitus on rohkaisu, nopea oppiminen, sitouttaminen ja avunannon kulttuurin levittäminen.

Haastateltujen mielestä nykyisessä Mentor-konseptissa oli onnistuttu, koska opittiin nopeasti ja avunannon kulttuuri sisäistettiin. Avunannon kulttuuri ilmeni siten, että työkaverille

oli aina hetki aikaa ja akuutit työongelmat ratkaistiin yhdessä. Tämä pohjautui hyvin teoria kappaleessa 2.2 kuvattuun mentoroinnin kehittymiseen neljännen sukupolven mentoroinniksi sekä kappaleessa 2.3 kerrottuun vertaismentorointiin. Vertaismentorointina yrityksessä tapahtui dialogimaista keskustelua aktorien auttaessa toisiaan eli tiedon jakoa. Näin edesautettiin tiedon reflektointia ja uuden tiedon muodostumista. Tässä toimittiin SECI-mallin mukaisesti, niin kuin kappaleessa 3.1 on kuvattu. Vertaismentorointia ei ollut erikseen konseptoitu, joten sitä tapahtui mentor-konseptin ulkopuolella. Vertaismentoroinnin lisääminen konseptiin loisi tiedon jakamiselle enemmän tilaa ja antaisi sille suuremman roolin organisaation kulttuurissa..

Tietoperustan mentorointiprosessiin viitaten, kohdeyritys ei ollut onnistunut muodostamaan selkeää ja avoimesti raportoitua mentorointiprosessia. Mentorointiprosessi tulisi suunnitella järjestelmällisempänä uudestaan ja siihen voisi sisällyttää aktoreille henkilökohtaiset tavoitteet siten, että ne palvelevat henkilön kehittymistä ja luovat onnistumisen tunnetta. Esimiehellä ei ollut aikaa mentorointiprosessin kirjalliseen systemaattiseen suunnitteluun ja siten hän tarvitsisi mentoreiden apua siihen. Mentorit eivät vielä toistaiseksi osanneet nähdä, kuinka uusi järjestelmällisempi prosessi suunniteltaisiin ja he tarvitsivat apua suunnitteluun, kenties koulutusta. Uudistetusta Mentor-konseptin prosessisuunnitelmasta tulisi ilmetä mentorien määrä ja miten prosessissa edetään, sekä tavoitteet. Mentorointiprosessisuunnitelma voitaisiin jakaa avoimesti koko organisaatiolle. Mentorointiprosessi on kuvattu kappaleessa 2.5.

Haastattelun perusteella tavoitteiden määrittelyyn henkilökohtaisella tasolla tulisi käyttää runsaasti aikaa prosessissa, koska sen avulla mentorit motivoivat työntekijöitä. Useimmat haastatellut olivat itse muodostaneet mielikuvia tavoitteista ja olettivat niiden olevan samat, kuin heille yrityksen puolesta asetetut tavoitteet. Henkilökohtaisten tavoitteiden suhteen voidaan puhua jopa mentoroinnin ongelmasta, josta kerrottiin kappaleessa 2.5.3 eli mikäli keskusteluja pidetään liian spontaanisti, saattaa seuranta unohtua ja tilanne aiheuttaa motivaation laskua. Tarvitaan jatkuvaa arviointia, jotta edellä mainittua tilannetta ei muodostuisi. Jatkuva arviointi voisi olla mentorin roolin vastuulla. Mentorilla olisi hyvä mahdollisuus muodostaa henkilökohtaisten tavoitteiden määrittelyllä linkkiä esimiehen ja aktorin välille, avustaen esimiestä. Mentorit voisivat jakaa tietoa, sekä suunnitella jokaiselle aktorille henkilökohtaista etenemistä kehityskohteiden löytämisen kautta vahvuuksien tukemiseen. Tässä kohdin viitataan kappaleeseen 2.6, jossa puhutaan mentoreiden ja esimiesten roolien vastuista. Mentorin rooli on kiinnittää huomiota aktorin oppimistapaan, toimintamalliin ja tarpeiden sopimiseen. Mentori on vuorovaikutuksellinen henkilö, joka tukee tunnepuolella aktoria. Hänellä on kokonaisvaltainen vastuu aktorin henkilökohtaisesta

kasvusta. Mentori auttaa esimiestä esimiehen keskittyessä enemmän tulokseen sekä strategian, vision sekä arvojen esiintuomiseen.

Aktorien omien henkilökohtaisten tavoitteiden tarve ja seuranta tuli esiin jokaisessa haastattelussa. Tämän tutkimuksen aikana yritys lanseerasi työntekijöilleen mittarit työssä menestymisestä henkilökohtaisen raportoinnin muodossa. Raportti on hieno edistyminen juuri siihen suuntaan, mistä olin ajatellut työhöni kirjoittaa. Raporttiin kannattaa lisätä tietoa työntekijän kehittymisestä ja näkemyksistä työstään, sekä itsestään. Silloin se olisi konkreettinen työntekijää ja työnantajaa palveleva dokumentti työntekijästä. Tämä henkilökohtainen tieto sisältyisi mentorin kanssa käytyihin keskusteluihin ja niistä muodostettaisiin oma osuus jo olemassa olevaan raporttiin. Raportti toimisi pohjana mentoreiden työlle aktoreiden ammatillisen kasvun tukena.

Mentorointi voisi jatkua starttitiimin jälkeen ulottuen kaikille työntekijöille samoin, kuin tunti-työntekijöilläkin tällä hetkellä. Vastauksista päätellen mentori lisäsi yhteisöllisyyttä ja tietojalostui nopeammin. Mentorointiprosessiin voisi sisällyttää dialogimaista aikataulutettua ja dokumentoitua keskustelukulttuuria mentoreiden välityksellä eri tiimien kesken. Tällä tavoin saataisiin tietoa kiertämään ja siten organisaation osaamistaso nousisi. Tämä vaikuttaa suoraan tulokseen ja työntekijät viihtyvät paremmin, kokiessaan onnistumisen tunteita ja oppiessaan uusia asioita. Tällä hetkellä yrityksellä on käytössä intra, josta voi hakea tietoa. Se koetaan liian hankalaksi tiedon löytämisen ja muistamisen suhteen. Kohdeyhtiölle sopisi tarinamuotoinen tiedon jakamisen malli, joka tukisi jo olemassa olevia tiedon siirron malleja. Tarinamuoto saa tiedon muuntumaan SECI-mallin mukaisesti organisaatiossa. (Ks. 3.1)

Haastattelujen perusteella mentoreilta ja aktoreilta löytyisi voimavaroja kehittää mentorointia tässä tutkimuksessa esiin nousseiden teemojen mukaisesti. Kehittämisen myötä he olisivat tuottavampia yritykselle, mutta myös heidän oma henkinen voimavara kasvaisi, lisäten motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta. Mentorit toivoivat saavansa koulutusta, jotta osaisivat paremmin hoitaa mentoroinnin tehtävää. Koulutuksen osuutta ei ollut vielä lisätty mentorointiprosessiin, joten sen lisääminen olisi varteenotettava tekijä mentorien tiedon lisäämiseen aktoreiden tarpeiden täyttämiseksi. Lisäksi mentorit hakevat työnkuvallisen selkeyttä tulevaisuudessa ja he pyysivätkin mentoroinnille tarkempaa raamitusta, sisältäen tarkennetun työnkuvauksen vastuineen. Raamituksen malli löytyy kappaleesta 2.3. Nyt mentoreiden työnkuva oli niin sekava, että mentorit palasivat siihen monta kertaa haastattelun aikana. Mentorointiprosessin ja mentoroinnin muodon selkeyttäminen kappaleissa 2.4. ja 2.3. mainituilla tavoilla loisi mentoreille lisää vastuita ja rooli selkenisi. Oman työnkuvan hahmottaminen suhteessa koko Mentor-konseptiin ja yrityksen lähtökohtiin



mentoroinnin suhteen, avaisi uusia ulottuvuuksia ja toisi mentoreiden vahvuuksia enemmän esiin. Yrityksessä tehdään samoja työtehtäviä eri nimikkeillä, joista osa on nimikkeellä mentori. Nyt pitäisi selkeästi tuoda esiin, ketkä ovat mentoreita sekä heidän roolinsa ja luoda yrityksen kulttuuriin uutta mentor lähestymistapaa.

Aktorit kertoivat käyvänsä keskusteluja kahvi- ja lounastauoilla meneillään olevista työtapauksista ja toimivat siten vertaismentoreina toisilleen, joten vuorovaikutusta yrityksestä kyllä löytyi. Mutta vuorovaikutuksen lisäämiselle oli tarvetta ja mentorointi sopisi hyvin siihen kontekstiin. Mentor-konseptin starttitiimin aamupalavereissa esimies kyseli aktoreilta kuulumisia lähes päivittäin ja näin saatiin tukea mentorointiprosessissa onnistumiselle sekä lisättiin vuorovaikutusta. Näitä oppimishetkiä, joissa jaetaan onnistumisia ja mokia, olisi kaivattu lisää. Nyt ne rajautuivat esimiehen aamupalaveriin starttikurssin aikana ja taukoihin.

Tiedon siirtoon mentor-konseptissa voitaisiin kehittää jonkinlainen uusi malli, joka laajentaa yrityksen auttamisen kulttuuria. Uudenlainen tiedon jakaminen, joka perustuu vuorovaikutukseen. Uudessa menetelmässä voisi tulla esiin SECI-malli, jonka avulla tietoa jaetaan ja luodaan lisää. Esimerkiksi vinkki- tai tarinapalaveri muodossa, joka kiinnostavuudessaan motivoi työntekijöitä hiljaisen tiedon jakoon. Tiedon jakaminen ”facetoface” muotoisena auttaa sen muistamisessa. Tällöin tieto aloittaa lisääntymisen SECI-mallin mukaisesti (ks. 3.1), kasvattaen tiedon määrää organisaatiossa. Kun hiljainen tieto lopulta yhdistyy organisaation tietokantaan, jatkaa se kulkuaan hiljaisena tietona uusien yksilöiden mielissä.

Uusien työntekijöiden mentorointi aloitetaan tällä hetkellä perehdytysmentorointina ja ryhmämuotoisena. Ryhmämentoroinnissa muodostetaan ryhmälle yhteiset tavoitteet. Tätä voisi kehittää lisäämällä siihen henkilökohtaista mentorointia epävirallisena mentorointina, jolloin muodostettaisiin ryhmän tavoitteiden lisäksi henkilökohtaisia tavoitteita. Henkilökohtaiset tavoitteet suunniteltaisiin yhdessä mentorin kanssa. Vapaamuotoinen mentorointi sisältäisi omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyvän palautteen ja arvioinnin.

Moni haastatelluista puhui vertaismentoroinnista ja kaipasi sitä lisää. Vertaismentoroinnin sisällyttäminen konkreettisesti prosessiin antaisi sille enemmän aikaa ja tilaa. Sen integroiminen yrityksen toimintatapoihin SECI-mallin mallintajana tukisi yrityksen vuorovaikutuksen kulttuuria. Vertaismentoroinnissa omaa oppimista peilataan kollegan tietoon ja tietomäärä kasvaa. Esimerkiksi konkareiden tietoa ja taitoa saataisiin tällä tavoin vertaismentorointina jaettua eteenpäin.

Tietoperustaan ja haastatteluihin pohjaten tulevaisuuden mentorointi muotona yritykselle sopisi perehdytysmentorointi, ryhmämentorointi, epävirallinen mentorointi ja vertaismentorointi. Edellä mainittuja mentorointimuotoja voisi muotoilla ja sekoittaa tilanteeseen, sekä tarpeeseen sopivaksi. Perehdytysmentorointi voisi sopia prosessin alkuun starttitiimiin ryhmämuotoisena. Myöhemmin mentorointi jatkuisi epävirallisena mentorointina ja siihen liittäisiin vertaismentorointia. Näitä mentoroinnin muotoja on esitelty kappaleessa 2.3.

Rohkaiseva, neuvova, tarinoiva, hyväksyvä ja kysyvä mentorointityyli tietoperustaan 2.4.1 pohjautuen sopisi mielestäni hyvin kohdeyritykselle. Mentoroinnin tulisi alussa olla neuvovaa, hyväksyvää ja rohkaisevaa, jotta aktori saadaan viihtymään ja osaaminen kehittyy. Kysyvä tyyli laajentaa mentorointitapaa siinä vaiheessa, kun perusasiat ovat jo hallussa. Kysyvällä tyylillä saadaan aktori ajattelemaan itse, eikä anneta valmiita vastauksia. Tarinointi yhdistettynä edellisiin lisää opin perille menoa ja muistamista. Tarinoiden avulla jaetaan kokemuksia ja vinkkejä ja silloin toteutuu SECI-malli.

Vuorovaikutuksella oli merkittävä vaikutus arvostuksen tunteen lisääntymiseen. Pienillä huomionosoituksilla ja palautteenannolla kasvatetaan motivaatiota ja se auttaa työntekijöiden sitouttamisessa. Mentorointi lisää vuorovaikutusta ja huomioi sen painoarvon yksilön henkilökohtaisen kehittymisen tukena ja motivaation kasvattajana. Kuten kappaleessa 3.2 todettiin, niin hyvä mentorointisuhde perustuu luotettavaan vuorovaikutukseen. Haastattelujen vastauksista ilmeni tarvetta vuorovaikutuksen lisäämiseen mentoroinnin kautta. Mentorointi on jo vakiinnutettu kohdeyrityksen myynnin liiketoimintayksikköön ja sitä on siten kätevä muovata lisää yrityksen kasvaneisiin tarpeisiin Mentor-konseptille.

## **6.2 Tavoitteiden toteutuminen ja jatkotutkintaehdotukset**

Yrityksessä ei ollut aiemmin tutkittu mentorointia ja sen mahdollisuuksia, joten tämä tutkimus tuli tarpeeseen. Tästä tutkimuksesta saatiin paljon hyödyllistä tietoa siitä, millainen Mentor-konsepti yrityksellä on käytössä ja kuinka Mentor-konseptia voisi kehittää ja millaisia uusia muotoja sille voisi luoda. Tällä tutkimuksella on vaikuttava tekijä yrityksen Mentor-konseptin uudistamisessa ja se tuo esiin paljon asioita, joista työntekijät keskustelivat. SECI-mallin mukaista vuorovaikuttavaa vertaismentorointia kokemusten jakamisen muodossa yrityksessä on jo tapahtunut Mentor-konseptin ulkopuolella, lähinnä työntekijöiden taukoaikoina.

Kehittäminen oli yksi työn tavoite ja tutkimuksella onnistuttiin nostamaan esiin asioita, joissa nykyisellä mentoroinnilla on kehittymisen varaa ja joiden avulla pystytään vaikuttamaan yrityksen tulokseen. Esimerkiksi SECI-mallin hyödyntäminen organisaation tiedon

määrän lisäämisessä nousi pintaan tutkimusta tehdessä. Aktorien työ on asiakaspalvelutyötä, jossa aktorien toiminnan voi nähdä SECI-mallin vaiheina. Itse näkisin tämän mallin oivaltamisen ja käyttöönoton yrityksen toimintaa suunnitellessa entistä vaikuttavampana tekijänä. Koska mielestäni tämä Nonakan ja Takeuchin malli antaa ymmärrystä tiedon esiin tuomiseen ja positiiviseen vaikutukseen sekä työntekijöihin, että yritykselle. Se parantaa tulosta sekä sitouttaa työntekijöitä. Mallit eivät rajoitu vain sisäiseen toimintaan, vaan ne ulottuvat asiakaspalvelun myötä ulkoisille asiakkaille. Tiedon prosessointi vuorovaikutuksella näkyväksi yrityksen sisällä lisää prosessoitunutta näkyvää tietoa ulos asiakkaille ja tukee siten asiakkaiden ymmärtämystä ja luottamusta yritystä kohtaan. Tutkimus nosti esiin, kuinka tänä päivänä tiedon jatkuvasti uudistuessa tarvitaan uusia kanavia tiedon jakoon ja mentorointi helposti muovautuvana sopisi hyvin tähän tehtävään.

Seuraavia asioita on syytä vielä pohtia lisää ja niille ei löydetty ratkaisua tässä tutkimuksessa. Missä vaiheessa mentorointi sitten loppuu yrityksessä vai loppuuko? Onko olemassa sopivaa aikaa lopettaa se vai voisiko mentorointi jatkua pidemmälle? Voisiko se sisältyä yritykseen kulttuuriin uutena toimintatapana?

Mentoroinnista on tehty useita tutkimuksia ja monet niistä opetus- ja terveysalalle. Mentoroinnin tuki ihmisen kokonaisvaltaisessa näkemisessä oli jokaisen lukemani mentorointitutkimuksen pääteema ja se korostuu myös tässä minun työssä. Mittarit ja tuloksen seuraaminen eivät enää pelkästään riitä motivoimaan ja sitouttamaan työntekijää. Vuorovaikutuksen lisääminen ja reflektointi esiintyivät useimmiten haastateltavien kehitysehdotuksissa. Siten mentorointi vuorovaikutusta lisäävänä sopisi hyvin yrityksen tarpeisiin. ja siinä tapahtuva ihmisen kokonaisvaltainen huomiointi auttaisi esimiehiä heidän suuren vastuun ja työtaakan alla.

Tätä tutkimusta tehdessäni huomasin, että mentorointiin liittyvät asiat yhdistyvät helposti työhyvinvointiin. Seuraava tutkimuksen kohde yrityksessä voisi olla Mentor-konseptin mentoroinnin vaikutus työhyvinvointiin. Lisäksi keskittyminen vertaismentorointiin ja sen mahdollisuuksiin hiljaisen tiedon jaossa olisi myös hyvä tutkimuksen kohde. Yrityksessä ei ole tällä hetkellä toimintamallia, jolla konkareiden tietoa ja taitoa siirrettäisiin aloittelijoille. Vertaismentoroinnin vaikutus mentorointiprosessissa olisi hyvä tutkimuksen kohde. Tilan ja ajan lisä resurssointi mentoroinnille oli aistittavissa kaikkien mentorien vastauksista. Myös mentor-konseptiin sisältyvästä startti kurssista saisi hyvän tutkimuksen aiheen.

Liitteisiin on listattu koosteena Mentor-konseptin kehitys ideat yritykselle. (Liite 6)

### 6.3 Oman työskentelyn arviointi

Mentorointi on aina kiinnostanut minua ja suuntautumisopintojeni myötä tietomääräni mentoroinnista kasvoi, lisäten pohjaa opinnäytetyön aiheena. Keväällä 2017 sain vakituisen työpaikan asiakasneuvojana toimeksiantajayrityksessä ja silloin kyselin esimieheltäni kiinnostusta opinnäytetyöhön mentoroinnista. Hän kertoi, että heillä on mentoreita ja aihe on oikein mainio. Hänen mielestä oli oikea aika Mentor-konseptin tutkimiseen, jotta sitä pystytään kehittämään. Kävimme läpi sisällysluetteloani esimiehen kanssa ja hänestä se oli hyvä. Siten opinnäytetyö käynnistyi.

Aloitin kesällä 2017 mentorointiin liittyvään kirjallisuuteen tutustumisen ja huomasin sen monimuotoisuuden. Erityisesti perehdyin Kupiaksen ja Salon kirjaan mentoroinnista ja se muodostaa punaista lankaa tutkimukselle. Tutkimusta tehdessäni koin oivalluksen siitä, miten opinnäytetyö jäsenellään ja kuinka siitä tehdään systemaattinen. Ongelma ja aluongelmat kysymyksineen linkittyen tietoperustaan hahmottuivat työn edetessä. Jossain vaiheessa oli vaikeuksia pitää työtä kasassa, jotta se ei olisi rönsyillyt ja kasvanut liikaa. Haasteena oli olla uppoutumatta liian syvälliseen tietoon ja sen tarkasteluun. Loogisuudessaan tämä opinnäytetyö opetti minulle sen, kuinka työssä edetään ja miten siinä keskittyyään yhden tutkittavan asian ympärille. Yllättävää oli myös vastauksien korrelointi itse pääongelmaan luoden kehitysehdotuksia työn pohdinta osioon ja niistä oli helppo kirjoittaa. Uskoisin kehitysehdotuksien kirjoittamisessa olleen vaikuttavana tekijänä oma havainnointini ja kokemus tilanteesta. Olen tyytyväinen, kun sain tutkia minulle mielenkiintoista aihetta. Kunnianhimoinen toiveeni oli luoda yritys x:lle hyödyllinen tutkimus ja siksi koin välillä haasteelliseksi työn pitämisen opinnäytetyön sisällön mukaisena. Vähemmän kunnianhimoisena olisin voinut kirjoittaa työn pintapuolisemmin ja työtä olisi ollut vähemmän.

Mentoroinnin tavoitteellisen ja kehittymään pyrkivän toimintatavan tarjoaminen yksilöille lisää motivaatiota sekä sitoutuneisuutta organisaatioon. Tämä on syytä ottaa huomioon, jotta yksi mentoroinnin tavoitteista eli sitoutuneisuus kohdeyritykseen saavutettaisiin. Esi-  
miesten ollessa kiireisiä tämä mentorointi malli esimiesten apuna avaisi uusia mahdollisuuksia tiedon siirtoon organisaatiossa. Siten tämä tutkimus avasi uusia näkymiä mentorointiin yrityksessä.

Mentorointi tietoisuuden lisääntyminen itselläni syvensi kokemuspohjaani mentoroinnin käytöstä hiljaisen tiedon esiintuojana. Työntekijät tietävät enemmän työstään, kuin mitä osaavat kertoa ja se tieto pitää pyrkiä tuomaan esiin. Tulevaisuuden osaamishaasteisiin

valmistaudutaan mentoroinnin avulla. Mentorointi tulee kehittymään tulevaisuudessa merkittäväksi tekijäksi yrityksen menestyksen takaajana.

## Lähteet

Frisk, T. 2003. Ohjaaminen työssä. Edita Prima Oy. Helsinki

Hautala, S., Hyvärinen, S., Laakso, T. 2008. Mentorointiopas. Kehitys Oy. Pori

Haaga - Helia 2017. Palvelut. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut/alumnit/puhujaksi-valmistujaisiin/mentoroinnista-yleisesti>. Luettu: 4.9.2017

Heikinheimo, H., Parpala, A. 2014 Intohimona mentorointi Copy-Set Oy. Helsinki

Helsingin Yliopisto. 2015. Luettavissa: [http://blogs.helsinki.fi/mentorointi/?page\\_id=601](http://blogs.helsinki.fi/mentorointi/?page_id=601). Luettu: 7.10.2017

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki

Juusela, T. 2006. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme. Edita Prima Oy. Helsinki.

Juusela, T. Lillia, T. & Rinne, J. 2000 Mentoroinnin monet kasvot Gummerus Jyväskylä

Juuti, P., 2016. Johtamisen kehittäminen. PS- kustannus. Jyväskylä.

Jyväskylä Yliopisto 2017. Hiljainen tieto. Luettavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>. Luettu: 25.11.2017

Kukkumäki, K., 2010 Yrittäjämentorointi ammatillisen kehittämisen tukena. Luettavissa: [https://specia.fi/specia/wp-content/uploads/2016/05/Kukkumaki\\_gradu.pdf](https://specia.fi/specia/wp-content/uploads/2016/05/Kukkumaki_gradu.pdf). Luettu: 24.9.2017

KUNKK 2017. Mentoroinnin hyödyt yritykselle. Luettavissa: <http://www.kunkk.fi/mentoroinnin-hyodyt-yritykselle/>. Luettu: 4.9.2017

Kupias, P., Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum. Helsinki.

Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista- hyödynnä kokemuksia. Talentum. Helsinki.

Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. The knowledge- creating company. Oxford university press. New York.

Opetushallitus 2017. Luettavissa: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/mentorointi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi). Luettu: 4.9.2017

Parkkila, L., 2013. Luettavissa: <http://docplayer.fi/30567291-Hiljaisen-tiedon-keräämisen-ja-konkretisoinnin-toimintamallit.html>. Luettu: 27.9.2017

Suomen mentorit 2017. Mentoriohjelma. Luettavissa: <https://www.suomenmentorit.fi/mentoriohjelma/>. Luettu: 4.9.2017

Työturvallisuuskeskus. 2017. Luettavissa: <https://ttk.fi/index.phtml?s=134>. Luettu: 13.11.2017

Vuorela, P. 26.9.2017. Esimies. Yritys x. Haastattelu. Espoo

Virtuaali Ammattikorkeakoulu Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. Ammatillinen tiedonhankinta Reflektointiaineistoon perustuvan tutkimuksen suorittaminen > Hiljainen tieto. Luettavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289457551/1194290763710.html>. Luettu: 12.9.2017

Yritys x. 2017. Intranet. Mentorointiohjelma. Luettu: 24.10.2017

## Liitteet

### Liite 1 Mentorien kysymykset

#### MENTORI

1. Miksi mentorointi aloitettiin?
2. Miten sinut on koulutettu mentoroimaan?
3. Miten mentorit valittiin?
4. Mitkä asiat innostivat sinua mentoroimaan?
5. Mikä on mentorin rooli myynnin mentoroinnissa? Mitä käytännössä teet?
6. Millaisia vaiheita myynnin mentoroinnissa on? Miten prosessi etenee ja mitkä ovat tavoitteet?
7. Mitä tavoitteita mentoroinnille asetettiin?
8. Raportoitiinko mentoroinnin tavoitteet?
9. Mitkä olivat sinun omat tavoitteet mentoroinnille?
10. Miten saavutit tavoitteet?
11. Miten mielestäsi mentorointi on onnistunut? Yhtiön tavoitteet?
12. Mitä ongelmia mentoroinnissa on ollut?
13. Miten mentoroinnin laatua valvottiin??
14. Onko yhteisöllisyys kasvanut mentoroinnin myötä?
15. Onko vuorovaikutus lisääntynyt mentoroinnin avulla?
16. Millaisia ohjeita ja tukea sait mentorointiin?
17. Oliko teillä mentorien välistä vuorovaikutusta? Esim. sovittuja tapaamisia.
18. Kuinka annat ja vastaanotat palautetta?
19. Mitä palaute sinulle merkitsee?
20. Miksi aktorin kuuleminen on tärkeää?
21. Tulisiko mentorointiohjelmaa mielestäsi kehittää? Miten?
22. Saitko raportoitua palautetta mentoroinnin tavoitteiden saavuttamisesta?
23. Miten uskot mentoroinnin kehittyvän muuttuvassa työelämässä tulevaisuudessa?



## Liite 2 Aktorien kysymykset

### AKTORI

1. Mitä tavoitteita mentoroinnissasi on ollut?
2. Onko mentoroinnin tavoitteet raportoitu?
3. Miten tavoitteet on mielestäsi savutettu, hyödyt?
4. Millaisia vaiheita myynnin mentoroinnissa on ollut? Miten prosessi etenee?
5. Mitä vuorovaikutus työssä sinulle merkitsee?
6. Miten vuorovaikutus mielestäsi lisääntyy mentoroinnin avulla?
7. Miten mentorointi on mielestäsi onnistunut?
8. Mitä hyötyjä mentoroinnista saatiin?
9. Mitä ongelmia mentoroinnissasi on ollut?
10. Kuinka annat ja vastaanotat palautetta? Missä tilanteissa? Esimerkki
11. Miten yhteisöllisyys on lisääntynyt mentoroinnin avulla?
12. Oletko pystynyt soveltamaan mentoroinnista saamiasi tietoja? Esimerkki
13. Kuvaile miten olet jaksanut työssäsi ja miten mentori olisi voinut sinua siinä auttaa?
14. Millaista tukea tarvitset työssäsi ja mentori on pystynyt sinua siinä auttamaan?
15. Onko mentorointi lisännyt motivaatiotasi?
16. Millainen mentorointi tukisi parhaiten uusien asioiden oppimista?
17. Miten starttivaiheen mentorointia voisi jatkaa uusissa vakituisissa tiimeissä?
18. Miksi kokemusten jakaminen työasioista on tärkeää?
19. Miten koet vertaismentoroinnin (=kollega on mentorisi) ja miten sitä voisi kehittää?
20. Millaisia haasteita työelämä tulee tulevaisuudessa asettamaan mentoroinnille ja miten kehittäisit mentorointia?

### **Liite 3 Esimiehen kysymykset**

#### **ESIMIES**

1. Miksi ja millainen mentorointi myynnissä otettiin alun perin käyttöön? Mikä herätti tällaisen tarpeen ja millainen rajausta tehtiin?"
2. Miten mentorit valitaan ja mikä on mentorin rooli?
3. Millaisia vaiheita myynnin mentoroinnissa (prosessissa) on, miten etenee? Mikä on nykytila?
4. Mitä runsas määrä uusia työntekijöitä vaikuttaa myynnin mentorointiin?
5. Kuinka paljon henkilöitä työskentelee tässä liiketoimintayksikössä (myynti)?
6. Kuinka monta mentoria on?
7. Miten mentorointi on kehittynyt yhtiössä viime vuosina?
8. Mitkä ovat mentoroinnin tavoitteet?
9. Miten on onnistuttu saavuttamaan tavoitteet?
10. Miten mentoroinnin laatua valvotaan?
11. Onko palautetta mentoroinnissa onnistumisesta kysytty ja onko sitä raportoitu jollekin? Kenelle?

#### **Liite 4 Kysymykset lajiteltuna alaongelmien mukaisesti:**

- Mentor-konseptin nykytila ja viime vuosien kehitys

Mentorit:

24. Miten sinut on koulutettu mentoroimaan?
25. Miten mentorit valittiin?
26. Mikä on mentorin rooli myynnin mentoroinnissa? Mitä käytännössä teet?
27. Millaisia vaiheita myynnin mentoroinnissa on? Miten prosessi etenee?
28. Millaisia ohjeita ja tukea sait mentorointiin?
29. Saitko raportoitua palautetta mentoroinnin tavoitteiden saavuttamisesta?

Aktorit:

21. Millaisia vaiheita myynnin mentoroinnissa on ollut? Miten prosessi etenee?
22. Mitä ongelmia mentoroinnissasi on ollut?

- Myynnin mentor-konseptin tavoitteet ja hyödyt

Mentorit:

1. Miksi mentorointi aloitettiin?
2. Mitä tavoitteita yhtiö asetti mentor-konseptille?
3. Raportoitiinko mentoroinnin tavoitteet?
4. Miten mielestäsi mentorointi on onnistunut? Yhtiön tavoitteet?
5. Miten mentoroinnin laatua valvottiin??

Aktorit:

1. Mitä tavoitteita sinulle on asetettu mentor-konseptissa?
2. Onko mentoroinnin tavoitteet raportoitu?
3. Miten tavoitteet on mielestäsi saavutettu?
4. Kuvaille miten olet jaksanut työssäsi ja miten mentori olisi voinut sinua siinä auttaa?
5. Mitä hyötyjä mentoroinnista saatiin?
6. Onko mentorointi lisännyt motivaatiotasi?

- Haastateltavien kokemukset mentoroinnista

Mentorit:

1. Mitkä asiat innostivat sinua mentoroimaan?
2. Mitkä olivat sinun omat tavoitteet mentoroinnille?
3. Miten saavutit tavoitteet?
4. Mitä ongelmia mentoroinnissa on ollut?
5. Tulisiko mentorointiohjelmaa mielestäsi kehittää? Miten?

Aktorit:

1. Miten mentorointi on mielestäsi onnistunut?
2. Mitä hyötyjä mentoroinnista saatiin?
3. Miten saavutit tavoitteet?
4. Millaista tukea tarvitset työssäsi ja mentori on pystynyt sinua siinä auttamaan?

- Vuorovaikutus ja SECI- malli mentoroinnissa

Mentorit:

1. Onko yhteisöllisyys kasvanut mentoroinnin myötä?
2. Onko vuorovaikutus lisääntynyt mentoroinnin avulla?
3. Oliko teillä mentorien välistä vuorovaikutusta? Esim. sovittuja tapaamisia.
4. Kuinka annat ja vastaanotat palautetta?
5. Mitä palaute sinulle merkitsee?
6. Miksi aktorin kuuleminen on tärkeää?

Aktorit:

1. Miten vuorovaikutus mielestäsi lisääntyy mentoroinnin avulla?
2. Kuinka annat ja vastaanotat palautetta? Missä tilanteissa? Esimerkki
3. Miten yhteisöllisyys on lisääntynyt mentoroinnin avulla?
4. Oletko pystynyt soveltamaan mentoroinnista saamiasi tietoja? Esimerkki
5. Millainen mentorointi tukisi parhaiten uusien asioiden oppimista?
6. Miten starttivaiheen mentorointia voisi jatkaa uusissa vakituisissa tiimeissä?

7. Miksi kokemusten jakaminen työasioista on tärkeää?
  8. Miten koet vertaismentoroinnin (=kollega on mentorisi) ja miten sitä voisi kehittää?
- Mentoroinnin tulevaisuus

Mentorit:

1. Miten uskot mentoroinnin kehittyvän muuttuvassa työelämässä tulevaisuudessa?

Aktorit:

1. Millaisia haasteita työelämä tulee tulevaisuudessa asettamaan mentoroinnille ja miten kehittäisit mentorointia?



### Mentor-konseptin kehittämis ehdotukset

- Systemaattinen ja raportoitu mentorointiprosessisuunnitelma
- Vertaismentoroinnin lisääminen prosessiin ja mentoroinnin ulottuminen kaikille työntekijöille
- Mentoreiden koulutus
- Aktoreiden henkilökohtaisten tavoitteiden lisääminen prosessiin
- SECI-mallin mukaista tiedon jaon ja luomisen kulttuurin lisäämistä yritykselle
  - Tarinamuotoiset vinkki- ja kokemus palaverit

2  
2.12.2017

A small vertical bar with five colored squares: blue, grey, yellow, green, and dark grey.